بنَاء السُّمْعَة المُؤسَّسِيَّة

يَحيَى السَّيِّد عُمَر



تليجرام









سور الأزبكية

بِنَاء السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة

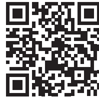
يحيى السَّيِّد عُمَر

1443هـ – 2022م



اسم الكتاب	بناء السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة
اسم المؤلف	يَحْيَى السَّيِّد عُمَر
رقم الإصدار	90
رئيس التحرير	رجب صونكَول
الإخراج الفني	AsaletAjans ajans@asaletyayinlari.com.tr
الترقيم الدولي	978-625-7297-73-8
الطبعة	الأولى - يناير 2022م - جمادى الآخرة 1443هـ
المطبعة	Step Ajans Matbaa Ltd. Şti. Göztepe Mh. Bosna Cd. No: 11 Bağcılar/İSTANBUL Tel: +90 212 446 88 46 | Sertifika No: 45522
دار النشر	Asalet Eğitim Danışmanlık Yayın Hizmetleri İç ve Dış Ticaret Balabanağa Mh. Büyük Reşit Paşa Cd. Yümni İş Merkezi, No: 16B/16 Fatih/İSTANBUL Tel: +90 212 511 85 47 | Sertifika No:40687 www.asaletyayinlari.com.tr asalet@asaletyayinlari.com.tr
للتواصل مع المؤلف	www.yahyaomar.com yahya@yahyaomar.com @yahyaomarYO /yahya-sayed-omar-5733a2141

أصل هذا الكتاب رسالة بحثية باللغة الإنجليزية حصل بموجبها الباحث على ماجستير إدارة الأعمال من جامعة ALTINBAŞ ÜNİVERSİTESİ عام 2020م.





﴿ وَقُل رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا ﴾

[سورة طه: 114]

اللَّهُمَّ لك الحَمْـد أَكْمَلُه..

ولك الثَّـنَاء أجْمَلُه.. ولك القـَوْل أبْلَغُه..

ولك العِلْم أحْكَمُه.. ولك السُّلْطَان أقْوَمُه.. ولك الجَلال أعْظَمُه..

الحَمْد لِلَّه بما اخْتَصّ به عِبادَه مِن سَمْع وبَصَر وأَفْئِدة، وبما هَيّأ لَهُم من صُنُوف العِلْم، وبما أَعانَهُم بِه على تَوْثِيق خِطابِهم على وجْه يَرْضاه..

حَمْدًا كَثِيرًا يَلِيق بِجَلالِه ومَقامِه، وثَنَاءً وهو أَهْل لِعَظِيم الثّناء..

وصَلِّ اللَّهُمَّ عَلَى المَبعوث رَحْمةً للعَالَمِين نَبِيِّنَا مُحَمَّد،

وَعَلَى آله وصَحْبِه في الأَوَّلِين وَالآخِرِين..

وَفِي الْمَلأ الأَعْلَى إِلَى يَوْم الدِّين..

أُهْدِي هذا الكِتاب

إلى **والِدِي** -رَحِمَه الله- وإلى **والِدَتِي**..
صَاحِبَي الفَضْل، وأَبْلَغ الأَثَر في سابِق مَحَطّات حَياتِي وقادِمِها..

إلى **زَوْجَتِي**..
رَفِيقة الدّرْب، أَمانة اللَّه عِنْدِي ووَصِيّة رَسُولِه.

وَأَبْنائي..
حَصاد العُمْر، وقُرّة العَيْن..
في حِفْظ اللَّه وكَلاءَتِه.

شُكْر وعِرْفان

وَما وُفِّق سَعْيي واجْتِهاد وبَحْث إلّا بِفَضْل اللّه ومِنَّتِه، فالحَمْد لِلّهِ أَوّلًا وآخِرًا، أَن أَيّدَنَا بِنِعَمِه..

وَصادِق الشُّكْر، وعَظِيم الامْتِنان، لِمَن أَسْدَى لِي المَشُورة وأَعانَنِي لِإتْمام هذه الدِّراسة..

ولأَساتِذَتي الكِرام، ولِمَن أَشار إلَيّ بنُصْح أَو فِكْرة..
إقْرارًا بِفَضْلِهم ودَوْرِهم..
فَجَزاهُم اللَّه خَيْراً، وأَعْلَى مَقامَهُم..

مُقَدِّمَة

مَـــع التَّغَيُّرات السَّريعَة الَّتِـــي تَطْرَأ على عالَم الأعْمَال، وفي ظِـــلّ ثَوْرة التِّكنُولوجيا والاتِّصَالات المُسْتَمِرَّة، ومع التَّوسُّع السَّريع في عَمَل المُنظَّمات العَابِرَة للقَوْميَّات أضْحَى التَّنَافُس في بيئَة الأعمَال بَالِغ التَّعْقِيد، ولَم تَعُد القِيمَة السُّوقيَّة لأيّ مُنَظَّمَة مَحْكُومةً بعَوامِل مَحْدُودَة، كَجَوْدة المُنْتَج أو الخدْمَة، بل تَعَدَّتْها إلى مَعَايِير أُخْرى أكثر شُموليَّةً، كالمســـؤوليَّة الاجتماعِيَّة والصُّورة الذِّهْنِيَّة والسُّـــمْعَة المؤسَّسِيَّة، ويمكن اعتبار السُّمْعة المؤَسَّســـيَّة وعاءً تنظيميًّا وإداريًّا جامِعًا لمختَلَف هذه المفَاهِيم، وَغدَت السُّمْعة المؤَسَّسيَّة لأيّ مُنَظَّمَة مِقْياسًا لمدَى توافُق عَمَل المُنظَّمَة مع توقُّعات ورَغبات العُمَلاء، ودليلاً مادِّيًّا ومَعْنويًّا على انْسِجام المنَظَّمَة مع بيئَتها الدَّاخليَّة والخَارجيَّة، ففي عالَم المَال والأَعْمَال، كما في عالَم المُنَظَّمَات الحُكوميَّة وشِبْه الحُكوميَّة، وصولًا إلى عالم المُنَظَّمَات الخيريَّة والقطـــاع الأهْلِيّ؛ الرِّبْحيّ وغير الرِّبْحيّ، تبدو السُّـــمْعَة الَّتِي تتمتَّع بها هذه المُنظَّمَة أو تلك بمثابة الثَّرْوَة الاسْـــتِراتِيجيَّة ذات القيمة الكبرى، أو الشَّيْء الَّذِي يَعْصِف بأيّ جهود مُؤَسَّسِيَّة للارتقاء بعملها، وفتْح مغاليق الأسواق والمجتمعات بوجهها.

فالسُّـــمْعَة المُتَمَيِّـــزَة، ومن ثَمّ العَلَامَـــة التِّجاريَّة النَّاجِحة، هـــي بمثابة أكبر عَوْن للمُنَظَّمَات(1)، أيًّا كان نَوْعُها ومجال عملها وأهدافها، في سعيها نحو التَّمَيُّز والمنافَسَة

1. سوف نقوم في هذه الدِّرَاسَة باستخدام كلمة **مُنَظَّمَة**؛ لأنَّها تشمل الشَّرِكَات بمختلف فئاتها وأنواعها، وكذلك المُنَظَّمَات، بالإضافة إلى المُنَظَّمَات غير الرِّبحِيَّة، وغيرها. والمُنَظَّمَة في أبســط تعريفاتها هي «تجمُّع إنســانيّ يربط مجموعة من النَّاس بعلاقات رسميَّة؛ لتحقيق الأهداف الَّتِي من أجلها أُنشئت المُنَظَّمَة، وهناك عدَّة أنواع من المُنَظَّمَات؛ منها التجاريَّة، الصناعيَّة، والتعليميَّة، وجميعها تمتلك خصائص تجمع بينهما، وهي: إنّ جميع المُنَظَّمَات تعمل لتحقيق هدف يبرِّر وجودها واســتمرارها، إنّ جميع المُنَظَّمَات تضمّ جماعات من النَّاس، إنّ جميع المُنَظَّمَات تتضمَّن درجةً من الرســميَّة الَّتِي تُحدِّد الاتِّجَــاه الســلوكيّ للعاملين. وعلى الرَّغْم من تشــابه المُنَظَّمَات في هذه الخصائص إلَّا أنَّهــا تتعدَّد أوجه الخلاف بينها. (للمزيد يُنْظَر: د. رحاب حسين جواد كاظم، ما هي المُنَظَّمَة؟ موقع جامعة بابل، كُلِّيَّة الإدارة والاقتصاد، 10يناير 2013م، مُتَاح على الرَّابِط: http://cutt.us/poWs6، ويُنْظَر أيضًا: سارة نبيل، ما هو مفهوم المُنَظَّمَة، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشريَّة، قاموس المصطلحات الإداريَّة، 12 أغسطس 2015م، مُتَاح على الرَّابِط: http://cutt.us/WPVIN

والتَّوَسُّع والحفاظ على استدامة الأداء؛ وتمتدّ هذه القاعدة لتشمل شَركَات ومُنَظَّمَات القطـــاع الخاصّ والأهـــليّ، جنبًا إلى جَنْب مع مُنَظَّمَات القطـــاع العَامّ؛ كالوِزَارات والمُنَظَّمَات الإنتاجيَّة والخِدْمِيَّة الحُكومِيَّة.

وتتَّسِـــع سُمْعَة المُنَظَّمَة لتشمل عَلَامَتها التِّجاريَّة، ومَدَى إدراك الجُمْهُور لتلك العَلَامَة التِّجاريَّة وأهَمِّيَّتها، وماهيّتها، وقُدْرَتِها على المنافَسَـــة والثِّقَة بأيّ من مُنْتَجَاتها، ومِن ثَمّ تمتدّ دَلَالَة هذا المَفْهُوم لتشمل أيضًا؛ ما يعتقده الجُمْهُور حول هذه المُنَظَّمَة أو تلك، أفرادها ومُوَظَّفيها والعاملين بها، والمُتَعَامِلِين معها، ووكلائها، وكذا ما يعتقده مُوَظَّفُو تلـــك المُنَظَّمَة حول بيئة عملهم فيها، ومدى رِضَاهـــم عنها وفَخْرهم بأنَّهم جزء مِن فريقها، هذا إلى جانب سُـــمْعَة أصحاب المُنَظَّمَة والقِيَادَات الإداريَّة العليا بها، وجميع مَن لهم عَلَاقَة عمل معها بشكل مباشِر أو غير مباشِر.

وتبدأ عمليَّة بناء السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة الإيجابيَّة لِكَيان ما؛ مُنَظَّمَة، مَتْجَر، جمعيَّة، أو حتى وزارة ومُنَظَّمَة عامَّة، من دَاخِل ذلك الكَيَان، وبيئة العمل؛ من خلال الاهتمام بالعنصر البَشَرِيّ أَوَّلًا، برفع الرُّوح المَعْنَوِيَّة للعاملين، وكذا تفعيل قنوات اتِّصَال فعَّالة فيما بينهم وبين الإِدَارَة بمســـتوياتها المختلفة، مع توفير بيئة عمل إبداعيَّة للعاملين فيها، وبناء نظام خلَّاق للحوافز؛ المَادِّيَّة والمَعْنَوِيَّة، وإتاحة الفُرَص التَّدرِيبيَّة؛ التَّعليميَّة والفنيَّة.

وعلى صعيد متَّصل، فإنّ نجـــاح المُنَظَّمَة في إِدَارَة أزماتها، ومُجابَهة التَّحَدِّيَات الَّتِي تتعرَّض لها، يُعتبر من ركائز بناء السُّـــمْعَة المُتَمَيِّزَة إذ إنّ النجاح على مُسْـــتَوى إِدَارَة الأَزَمَات من شأنه أَن يُوَطِّد السُّمْعَة المُتَمَيِّزَة للمُنَظَّمَة وَعَلامَتُها التِّجَاريَّة، كما أنَّه يرفع من الرُّوح المَعْنَوِيَّة للعامِلِين بها، ويزيد مِن ثقتهم في المُنَظَّمَة الَّتِي ينتمون إليها.

كما أنّ تَجَاوُز الأَزَمَات بنجاح يُحَوِّل الأمر مِن تَحَدّ إلى فُرْصَة؛ من خلال كَسْب المُنَظَّمَة لتأييـــد المزيد من المُتَعَامِلِين الَّذين تزيد ثقتهم في تلـــك المُنَظَّمَة، من خلال الزَّخَم الإعلاميّ الَّذِي عادةً ما يُصاحِب تلك المواقف الصَّعبَة، لا سِـــيَّمَا مع امتلاك المُنَظَّمَة شَجَاعة المكاشفة بِشَأْن حقيقة الوَضْع مع امتلاك شَجَاعة الاعتذار؛ إذا ما تطلَّب الأمر.

عمليَّة بناء السُّـــمْعَة المُؤَسَّسِيَّة والعَلَامَة التِّجاريَّة تَتَطَلَّب كذلك إدَارَةً مُتَمَيِّزَة للتَّوَاصُل الفَعَّـــال والبنَّـــاء مع البيئة أو المُجْتَمَع المحَلِّيّ؛ من خـــلال الحرص على عدم تعارُض المصالِـــح، والمســـاهَمة في تطوير المُجْتَمَع المَحَلِّيّ، وتوثيـــق أواصر التَّعَاوُن مع كافَّة المُنَظَّمَات الفاعلة به، على كافَّة المســـتويات، مع اتِّباع اســـتراتيجيَّة "الباب المفتوح"؛ للتَّعْريف بأنشطة المُنَظَّمَة، وضمان وُجُود جُمْهُور عَرِيض لها بالمُجْتَمَع.

وهذا ما يُحِيلُنا إلى ماهيَّة "السُّـــمْعَة"، كمَفْهُوم إجـــرائيّ، إذ يَقُوم على مَجْمُوعَة من "الصُّـــوَر الذِّهنيَّة" المتراكِمَة الَّتِـــي تتوالَد، ومن ثَمّ تتبلور دَاخِل ذِهْن الفَرْد، ومِن ثَمّ دَاخِل العَقْل الجَمْعيّ للجُمْهُور، خِلَال فَتْرَة زمنيَّة، تَطُول أو تَقْصُر، بحســـب السِّيَاقات البيئيَّة، ونوعيَّة المُنَظَّمَة، ومدى انْخِرَاطِها في الأنشـــطة المُجْتَمَعِيَّة المختلفة، ومِن ثَمّ تشكيل نَوْع من الرَّأْي العَامّ حَوْل هذه المُنَظَّمَة.

وعادةً ما تتشكَّل الصُّورَة الذِّهنيَّة من خِلَال مَجْمُوعَة كبيرة من الانطباعات، المتوالية والمُتَتَابِعَة، المســـتقاة من رســـالة المُنَظَّمَة، ومَوْقِعِها من قضايا المُجْتَمَع وصورتها في وَسَـــائِل الإعْلَام، وغير ذلك من قنوات؛ فالسُّمْعَة في حقيقَتِها هي نِتَاج تجربة فِعْليَّة، تختلف عن مُجَرَّد التوقُّعَات العابِرة أو العارِضَة الَّتِي لا تَســـتند إلى ممارَســـة واقعيَّة على الأرض.

وتَهْدُف هذه الدِّرَاسَـــة إلى بَحْث اسْتِرَاتِيجِيَّات إدَارَة السُّمْعَة في المُنَظَّمَات، وخاصَّةً شَرِكَات المال والأعمال، وكيفيَّة بِنَاء السُّـــمْعَة المُتَمَيِّزَة والإيجابيَّة للشَّرِكَات بالأسواق والمُجْتَمَعات؛ لتكون تلك السُّمْعَة ركيزةً رئيسة لنجاح اسْتِرَاتِيجِيَّات التَّسْوِيق والتَّوَسُّع، وتعظيم الحِصَّة السُّوقيَّة في مُجْتَمَعات الأعمال.

كما تُعْنَى الدِّرَاسَة بتحليل إشـــكاليَّات ومَخَاطِر السُّمْعَة السَّلْبِيَّة للشَّرِكَات ومُنَظَّمَات الأعمال، ومدى الارتباط بين العَلَاقَات العامَّة وبناء السُّمْعَة المُتَمَيِّزَة؛ حيث تُعَدّ السُّمْعَة مِحْور العَلَاقَـــات العامَّة في المُنَظَّمَات، بالنَّظَر إلى كون العَلَاقَات العامَّة هي الفَرْع أو الإدَارَة المسؤولة عن تهيئة المُنَاخ والبيئة المُثْلَى لعمل المُنَظَّمَة، والتَّوَاصُل الخَلَّاق مع

الجُمْهُور والعُمَلَاء، والاضطلاع بوضع سياسات الاتِّصَال والتَّوَاصُل مع الآخرين وَفْقًا لأغراض الانتشار والجُمْهُوريَّة والجاهزيَّة لمُجَابَهة تَحَدِّيَات بيئة العمل والمُنَافَسَة. وتتزايد أَهَمِّيَّة السُّمْعَة في إِدَارَة التَّمَيُّز، وإطلاق العَلَامَات التِّجاريَّة النَّاجحة بالمُنَظَّمَات الناشِـــئَة، لبُلُوغ الاحترافيَّة والانطلاق من المَحَلِّيّ والإقليمِيّ إلى الدُّوْلِيّ والعالميّ على صعيد المُنَافَسة الاسْتِرَاتِيجيَّة في الأسواق؛ الإنتاجيَّة والخدميَّة.

وَمِن تَجَلِّيات ازدياد أَهَمِّيَّة السُّـــمْعة المؤَسَّسِيَّة على مختَلَف المُستَويات محليًّا وعالَميًّا، يُصْـــدِر "**معهد ريبيوتيشـــن**" (1)**(Reputation Institute)** المُتَخَصِّص في **قياس السُّـــمْعَة المُؤَسَّسِيَّة** تقريرًا سَـــنَوِيًّا حَوْل أفضل المُنَظَّمات العَالَمِيَّة في مَجَال السُّمْعة المؤَسَّسِيَّة، وسَنُورِد في قَائِمَة الملاحِق في نهاية هذه الدِّرَاسَة تقرير المَعْهَد حَوْل السُّمْعة المؤَسَّسِيَّة في عام 2018م.

تجدر الإشارة هنا إلى أنّ هذا المعهد يَقُوم بتقييم سُمْعَة المُنَظَّمَة وفقًا لسبعة شروط، تَتَمَثَّل في:

- **نوع المُنْتَجات** الَّتِي تُقَدِّمُها المُنَظَّمَة للسُّوق، وجَوْدَة هذه المُنْتَجات.
- **جَوْدَة الخدمة** المُقَدَّمَة من قِبَل المُنَظَّمَة تِجَاه الجُمْهُور والعُمَلَاء المستهدَفِين.
- **قدرتها على الابتكار.**
- **مكان وبيئة العمل** دَاخِل المُنَظَّمَة.
- **درجة المُوَاطَنَة**، وقُدْرتها على خِدْمَة المُجْتَمَع.
- **نوع القِيَادَة** الَّتِي تُدِير هذه المُنَظَّمَة وقدرتها على التعامل مع المشكلات والأَزَمَات بِشَكْل جَيِّد.

---

1. **معهد ريبيوتيشن (Reputation Institute)** هو مؤسَّسة رائدة في العالَم تقرم على تقديم استشارات خبيرة في مجال السُّمْعَة، وقد أسَّسها كُلّ من الدكتور تشارلز فومبرون Charles Fombrun والدكتور سيس فان ريل Cees van Riel في عام 1997، من أجل مساعدة الكثير من الشَّرِكَات الرَّائِدَة في العالم على اتِّخاذ قرارات أعمال أكثر ثقة تبني وتحمي رأس مال السُّمْعَة وتحفِّز الميزة التنافسيَّة، يملك المعهد أكثر من 12 فرعًا في نحو 9 دول حول العالم، مثل: الولايات المُتَّحِدَة الأمريكيَّة والبرازيل وأســـتراليا وإيطاليا وفرنســـا والمملكة المُتَّحِدَة وغيرها. للتَّعَرُّف على المزيد حول المعهد وخِدْمَاته، يمكن زيارة موقعه الرَّسْمِيّ: https://www.reputationinstitute.com.

- **جَوْدَة الأَدَاء.**
- **حُكْم الجُمْهُور عليها.**

وكُلّ الأُسُس السَّــــابِقَة تَكُون من وِجْهة نَظَر الجُمْهُور بشكل عامّ؛ فقُدْرة المُنَظَّمَة على احتـــواء الجُمْهُور وتحقيق رَغَبَاته فيما تُقَدِّمه مِن مُنْتَجـــات وأَدَوَات يُمْكِن أن تُلَبِّي حاجات الجُمْهُور في الخِدْمَة المُقَدَّمَة.

وعلى سَـــبِيل المِثَال فقد تمَكَّنَت شَرِكَة **رولكس** [1] **(Rolex)** مـــن الحصول على المركز الأَوَّل في القائمـــة رغـــم مرورها بأزمة في المبيعات في الصِّين في عام 2015م، إلَّا أنَّها تمَكَّنَت من السَّيْطَرَة على الأَزْمَة ولم يؤثِّر ذلك على تقييم الجُمْهُور لها رَغْم ارتفاع أسعارها، إلَّا أنّ إقبال الجُمْهُـــور على المُنْتَج وتقييمه له كان مُرْتَفِعًا جدًّا، وهـــو ما يعني نجاح هذه الشَّرِكَة في إدَارَة أزماتها بِشَكْل جَيِّد بحيث لا يشعر الجُمْهُور بهذه الأزمة.أمَّا بالنِّسْبَة لِشَرِكة **جوجل** [2] **(Google)**

1. **رولكس (Rolex)** اسْـم لماركة تجاريَّة ســويسريَّة مُتَخَصِّصَة بسَــاعَات اليَد والإِكْسْسْــوَارات. وَمَعْرُوفَة بِارْتِفَاع أَسْـعَار سَــاعاتها، وَقَد يَتَرَاوَح سِـعْر السَّــاعَة من بِضْعَة آلَاف من الدُّولارات إلَى مِئات الأُلُوف مِنْهَا. وارْتَبَطت سَــاعَات رولكس بالثَّرَاء والأَثْرياء وَأَصْبَحَت مِثالًا للدَّخْل العَالي والنَّجَاح، بِالإِضَافَة لثَرَاء مُقْتَنِيها. تمَيَزَّت رولكس كَذَلِك برِيَادَتها في مَجَال التَّصْمِيم والموضة على مَدَار عُقُود. للمَزِيد: المَوْقِع الرَّسْمِيّ للشَّرِكَة، مُتاح على الرَّابِط: https://www.rolex.com/ar
2. **جوجل (Google)**، هي شَرِكَة أَمْرِيكيَّة عَامَّة مُتَخَصِّصَة بخِدْمَات البَحْث على الإِنْتَرنِت وَإِرْسَال رَسَائِل بريد إلكترونيّ عن طَرِيق جي ميل. وَاخْتِير اسْم جوجل الَّذِي يَعْكِس المَهَمَّة الَّتِي تَقُوم بِهَا الشَّرِكَة، وَهِي تَنْظِيم ذَلِك الكمّ الهَائِل من المَعْلُومَات المُتَاحَة على الويب. يُضَاف إلى ذلك تَوْفِيرُهَا لإمكانيَّة نَشْر المَوَاقِع الَّتِي توفِّر مَعْلُومَات نصيَّةً ورسوميَّةً في شَكْل قَوَاعِد بَيَانَات وخَرَائِط على شَبَكَة الإنترنت وبَرَامِج الأوفيس وَإِتَاحة الاتِّصَال عَبْر الشَّبَكَة بين الأَفْرَاد وَمُشَارِكَة أَفْلَام وَعُرُوض الفيديو، عِلاوةً على الإِعْلَان عَن نُسَــخ مجانيَّة إعلانيَّة مِن الخِدْمَات التكنولوجيَّة السَّــابِقة. يَقَع المقرّ الرَّئِيسِيّ للشَّرِكة، والَّــذِي يحْمِل اسْــم جوجل بلِيكــس، في مَدِينَة "ماونتن فيو" بولَايَة كالِيفُورْنِيا. وقد وَصَل عَــدَد مُوَظَّفِيها الَّذِين يَعْمَلُون دوامًا كاملًا في 31 مَارس عَام 2009م إلى 20164 مُوَظَّفًا. تأَسَّسَــت هَذِه الشَّرِكة على يَد كُلّ مِن لاري بايج وســيرجي برين عِنْدَمَا كَانَا طَالِبَيْن بجَامِعَة ستانفورد. في بَادِئ الأَمْر تَمّ تَأْسِيس الشَّرِكة في الرَّابِع من سِبْتَمْبَر عَام 1998م كشَرِكة خَاصَّة مَمْلُوكَة لعدد قليل مِن الأَشْــخَاص. وَفي التَّاســع عَشَر من أُغُسْطُس عَام 2004م، طَرَحَت أَسْهُمَها في اكْتِتَاب عَامّ ابتدائيّ، لِتَجْمَع بَعْدَه رَأْس مَال بَلَغَت قِيمَتُه 67,1 مليار دُولار أمريكيّ، وبهذه القِيمَة وَصَل رَأْس مَال الشَّرِكة بأكملها إلى 23 مليار دُولار أمريكيّ. وبعد ذلك وَاصَلَت جوجل ازدهارها عَبْر طَرْحِهَا لسلسلة مِن المُنْتَجَات الجَدِيدَة، واستحواذها على شَرِكات أُخْرَى عَدِيدَة، والدُّخُول في شَرَاكات جَدِيدَة. وَطوَال مَرَاحِل ازْدِهَارها، كَانَت ركائِزُها المُهِمَّة هِي المُحَافَظَة على البيئَــة وَخِدْمَــة المُجْتَمَع وَالإِبْقَاء على العَلاقَــات الإيجابيَّة بَيْن مُوَظَّفِيها. ولِأَكْثَر من مرَّة، احتلَّت المَرْتَبَة الأُولَى في تَقْيِيم لِأَفْضَــل الــشَّرِكَات الَّذِي تُجرِيه مَجَلَّة فورتشــن كما حازَت على صِفَة أَقْوَى مِائَــة عَلَامَة تجاريَّة في العَالَم الَّذِي تُجْرِيه مَجْمُوعة شَرِكَات ميلوارد براون. لِلْمَزِيد: مَوْقع وِيكِيبيديا المَوْسوعَة الحُرَّة، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/KbgEh

فقد ارتفع تقييم الجُمْهُور لها في شَرْطَي الأداء ومكان العمل؛ فقد كانوا الأكثر في نِسْبَة التقييم بالنِّسْـــبَة للجُمْهُور، وبالنِّسْبَة لِشَرِكَة **سوني (Sony)** العَالِميَّة فرَغْم تعرُّضها لبعض الأَزَمَات في عام 2015م وتوجيه العديد من الانتقادات لها إلَّا أنَّها تَمَكَّنَت من الحفاظ على مكانتها لدى الجُمْهُور، وتَظَلّ من أفضل العَلَامَات التِّجاريَّة في 15 دولة من الدُّوَل الَّتي يجري فيها معهد ريبيوتيشـــن **(Reputation Institute)** هذا الاستطلاع، والشَّرِكَة الوحيدة الَّتي تَتَفَوَّق عليها في هذا الأمر هي شَرِكَة **رولكس (Rolex)** الحاصِلة على المركز الأَوَّل في هذا التقييم.

وتَجْدُر الإشارة أيضًا إلى أنّ شَرِكَة **أبل**(1)**(Apple)** تُعَدّ من أبرز الشَّرِكَات والمُنَظَّمَات العَالِميَّة الَّتي حصلت على تقييم عالميّ جيِّد في مجال السُّـــمْعَة التَّنظِيميَّة، ويعلو تقييم الجُمْهُور لها في شَرْطَي الابتـــكار والقيادة، كما تحتلّ شَرِكَة **دايملر**(2)**(Daimler)**

1. **شَركة أبل (Apple Inc.)**، هي شَركة أمريكيَّة مُتَعَدِّدَة الجِنْسـيَّات تَعْمل على تَصْميم وتَصْنيع الإلِكترُونيّات الاسـتهلاكيَّة ومُنْتَجَات بَرامِج الحَاسُوب. تَشْمَل مُنْتَجَات الشَّركة الأَكْثَر شهرةً أَجْهزَة حَوَاسِيب "ماكنتوش"، والجِهاز المُوسِيقيّ "آي بود" (iPod) والجهاز المَحْمُول "آي فون"(iPhone). وتَتَضَمَّن بَرامِج شَرِكَة أبل نظام التَّشْـغيل "ماك أو إس إكس" (Mac OS X)، ومُتَصَفِّح وَسَائِل الإعْلام "آي تونز" (iTunes)، ومَجْموعة "آي لايَف" (iLife) لبرمجيَّات الوَسَائِط المُتَعَدِّدَة والبرمجيَّات الإبداعيَّـة، ومَجْموعـة "آي وورك" (iWork) للبَرَامِـج الإنتاجيَّة، وبرنامج التَّصْمِيم "فاينال كات سـتوديو" (Final Cut Studio)، والجِهَاز المَحْمُول "آي باد"(iPad). وَمَجْمُوعَة مِن المُنْتَجَات البرمجيَّة لصناعَة الأفلام والمَوَادّ السَّمْعيَّة، وَمَجْمُوعَة لوجيك سـتُوديُو للأدوات السَّـمْعيَّة. تُدِير شَركة أبل أَكْثَر من مِائَتَيْن وَخَمْسِين مَتْجَرًا مِن مَتاجِر التَّجْزِئَة في تِسْعَة بُلْدان، ومَتْجَرًا على شَبَكَة الإنترنت تباع عليه الأَجْهِزَة والمُنْتَجَات البرْمَجيَّة. أُنشِئَت المنظمة في كوبرتينو، كاليفورنيا في الأَوَّل من نيسان عَام 1976م. لِلْمَزِيد: وِيكيبيديا المَوْسوعَة الحُرَّة، مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/3X6I4وأمَّا الثَّوْرَة السُّودانيَّة فَقَد بَدَأَت في أَبْرِيل 2019م حِين نَزَل إلَى الشَّـوَارِع ملايين السـودانيِّين يَهْتِفُون ضِدّ نِظَامِ عُمَر البَشِـير؛ احتجاجًا عَلَى طَرِيقَة تَعَامُلِه مَع المُوَاطِنِين وَكَذَلك بِسَبَب ارْتِفَاع نِسَب الفَقْر والبَطَالة وَارْتِفَاع الأَسْعَار خاصةً أَسْعَار الوَقُود وَالخُبْز وَالمَوَادّ الاَستهلاكيَّة، وَقَد واجهت الشُّرْطَة هَذِه الاحْتِجَاجَات بالكَثِير مِن العُنْف إلَى أَن تمكَّن المُتَظاهِرون من الإطاحَة به، وَلَكِن يَبْدُو أنّ الرِّيَاح تَأْتي بمَا لَا تَشْـتَهي السُّـفُن فَقَد اعْتَلَى النِّظَام السُّـودَانيّ اليَوْم مَجْلِس عَسْكَرِيّ لَا يَخْتَلف كَثِيرًا عَن نِظَام البَشِـير في تَعَاطِيه مَع الاِحْتِجَاجَات والمتظاهرين . وَهُو الوَضْع المُتَكَرِّر فِي العَدِيد مِن بُلْدان الرَّبِيع العَرَبِيّ كَمِصْر مَثَلًا، للمَزِيد: الرَّبِيع العَرَبيّ، مَوقِع ويكيبيديا المَوسُوعَة الحُرَّة، مُتاح على الرَّابِط: https://cutt.us/cWQgJ
2. **دايملر (Daimler)** هي شَرِكة ألمانيَّة لتصنيع السَـيَّارَات والمُحَرِّكَات، يَقع مَقَرّها الرَّئِيس في مدينة شـتوتغارت، يعود تاريخها لأكثر من قرن مضى؛ حيث تَمّ في مايو 1924م توقيع اتفاقيَّة للتبادل بين منظمة Benz & Cie (أسَّسـها 1883 كارل بنز) ومنظمة داملر موتورن جيزيلشافت (أسَّسها عام 1890 جوتليب دايملر وويلهيلم مايباخ)، وفي يونيو 1926م اندمجتا رسميًّا وأصبحتا "دايملر بنز Daimler-Benz AG" ثُمّ تَمّ تغيير اسم الشَّرِكة لـ" دايملركرايسلر" بعد اسـتحواذها على الشَّرِكة الأمريكيَّة كرايسـلر Daimler Chrysler في عام 1998م، وتمَّت تسميتها مرَّة أخرى باسم دايملر Daimler بعد بَيع كرايسلر Chrysler في عام 2007م، ومنذ العام 2014م تمتلك الشَّرِكة عددًا من العلامات التجاريَّة للسَيَّارَات والشـاحنات والدَّرَّاجَات الناريَّة، مثل: "مرسـيدس-بنز" و"مرسيدس أيه أَم جي" و"ميتسوبيشي فوزو"، وفي عام 2017م باعت الشَّرِكة نحو 3.3 مليون سَيَّارة، وتَحْتَلّ المركز 13 ضمن قائمة أكبر الشَّرِكَات المُصَنِّعَة للسَيَّارَات في العالَم. لِلْمَزِيد: مَوْقِع وِيكْيبيديا المَوْسوعَة الحُرَّة، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/36iSZ

المُتَخَصِّصَة في صناعة السَّـــيَّارَات مكانةً كبيرةً أيضًا في تقييمات الجُمْهُور للشَّرِكَات الأفضل من حيث السُّمْعَة، وهي من المُنَظَّمَات الألمانيَّة الشهيرة في مجال السَّيَّارَات(1).

يُجْرِي المعهد دراســـة شاملة لاكتشاف تقييم الجُمْهُور لهذه الشَّرِكَات، ويعتمد التقييم على الشُّروط السَّـــبْعَة السَّـــابِق ذِكْرها، كما يعتمد المعهد أيضًا على إجراء المقابلات المبـــاشرة مع العُمَلَاء في أكـــثر من 15 دولة، وقد وصل عـــدد المقابلات في تقرير عـــام 2016م إلى 61 ألف مقابَلة مباشِرة مـــع العُمَلَاء، كما يَقُوم المعهد أيضًا بإجراء استطلاعات إلكترونيَّة للرَّأْي تصل إلى 240 ألف اسْتِطْلَاع عبر الشبكة العنكبوتيَّة(2).

وتجدر الإشارة إلى أنّ القائمة الخَاصَّة بعام 2018م مُخْتَلِفَة عن القائمة في الأعوام السَّابِقَة، فهناك شَرِكَات ارتفع تقييمها وشركات أخرى قلّ تقييمها كثيرًا وهو ما يَعْنِي التَّنَافُـــس الكبير بين كبرى المُنَظَّمَات العَالمِيَّة في مجال السُّـــمْعَة، ففي تقرير عام 2017م احتوى التقرير على شَرِكَة **نايك**(3)**(NIKE)**، وهي من الشَّرِكَات الأمريكِيَّة

1. **أفضل 10 شركات في العالم من حيث السُّـمْعَة**. صحيفة مال الاقتصاديَّة، 26 مارس 2016م، آخر زيارة في 13 يناير 2019، مُتَاح على الرَّابِط: https://goo.gl/fxgV4t.
2. عاصم، خالد. **"أفضل 10 شركات من حيث السُّـمْعَة المُتَمَيِّزَة في العالَم"**، موقع القيادي، 7 أبريل 2016م، آخر زيارة في 13 يناير 2019م، مُتَاح على الرَّابِط: https://goo.gl/3jBnoG.
3. **نايـك (NIKE)** هـي شَرِكَة ملابس ومنتجات رياضيَّة أمريكيَّة تحظى بشـهرة كبيرة عالميًّـا، وأحد أكثر الرُّعَاة الرياضيِّـين شُـهْرَة في العـالم، تأسَّسـت عام 1964 باسـم Blue Ribbon Sports مِن قِبَل بيـل باورمان Bill Bowerman، وهو مُدَرِّب رياضيّ في جَامِعَة أُورِيغُون بِالتَّعَاوُن مَع طَالِبِه السَّابِق فِيل نايت Phil Knight، وَقَد افْتَتَحَا أَوَّل مَنْفَذ لِلْبَيْع بِالتَّجْزِئَة في عَام 1966م وَأَطْلَقَا حِذَاء Nike brand في عَام 1972م ، ثمّ تَمّ تَغْيير اسْم المُنَظَّمَـة إلى نايـك Nike في عَام 1978م، وتَمّ طَرْح أَسْـهُمِهَا للاكتتاب العَامّ بَعْد ذَلِـك بِعَامَيْن، وبحلول أَوَائِل الْقَرْن الْحَادِي وَالْعِشْرين كَان لَدَى الشَرِكَة مَنَافِذ بَيْع بِالتَّجْزِئَة ومُوَزِّعِين في أَكْثَر مِن 170 دَوْلَةً، وتَمّ الاعْتِرَاف بشِـعَارها فِي جَمِيع أَنْحَاء العالَم، وَمُنْذ نِهَايَة الثَّمانِينيَّات مِن القَرْن الماضِي توسَّـعت أَعْمَالُهَا بِثَبَات ونوَّعَت خَطّ إنْتَاجِهَا مِن خِلَال الْكَثِير مِن عَمَلِيَّات الاسْتِحْوَاذ، بِمَا فِي ذَلِك شَرِكات الْأَحْذِيَة كول هان Cole Haan، وكونفيرس Converse، وَفِي عَام 1996م أَنْشَـأَت الشَّرِكة Nike ACG المَسْـؤُولَة عَن تَسْـوِيق مُنْتَجَات الرِّيَاضَات الشَّـاقَّة مِثْـل: التَّزَلُّـج عَلَى الجَلِيد وَرُكُوب الدَّرَّاجَات الجبليَّـة، وفي أَوَائِل القَرْن الْحَادِي وَالْعِشْرين بَدَأَت الشَّرِكة فِي بَيْع إِكْسِسْـوَارات التُّكْنُولُوجْيَا الرِّيَاضِيَّة، مِثْل: أَجْهِزَة مُرَاقَبَة مُعَدَّل ضَرَبَات الْقَلْب الْمَحْمُولَة، يَقَع مَقَرُّها الرَّئِيس في وِلَايَـة أُورِيغُـون وتُوَظِّف أَكْثَر مِن 76 أَلْف شَـخْص وتُدِير أَكْثَر مِن 1000 مَتْجَر لِلْبَيْـع بِالتَّجْزِئَة فِي جَمِيع أَنْحَاء العالَم. لِلْمَزِيد: مَوْقِع وِيكِيبيديا المَوْسوعَة الحُرَّة، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/YmvfJ

العَالمِيَّة الشـــهيرة وهي مُتَخَصِّصَة في مجال إنتاج الملابس والأَدَوَات الرِّيَاضيَّة، كما وُجِـــدَت أيضًا في قائمة عام 2017م، شَركة إنتـــل(1) (Intel)، وهي من الشَّركَات الأمريكِيَّة العَالمِيَّة المُتَخَصِّصَة في مجال الإلكترونيَّات ومعالِجات الكمبيوتر(2).

ودخلـــت العديد من الـــشَّركَات أيضًا لأوَّل مرَّة في تقريـــر تقييم الشَّركَات الأفضل من حيث السُّـــمْعَة المُؤَسَّســـيَّة للعام 2018م؛ ففي فرنسا دَخَلَت العديد من العَلاَمَات التِّجاريَّـــة المُرْتَبطَة بمجال الأدوية الطِّبِّيَّة في تقييـــمات مرتفعة من العُمَلاَء، فعلى ســـبيل المثال، دخلت العَلاَمَة التِّجاريَّة فيربـــاك(3)(Virbac) المُتَخَصِّصَة في مجال الأدوية الخاصَّة بالحيوانات الأليفة تقرير تقييم السُّمْعَة التَّنْظيمِيَّة في عام 2018م، وتَمَكَّنَت من الحصول على المركز الثَّاني بتقييم 70، كما وُجِدَت أيضًا العَلاَمَة التِّجاريَّة بويرون (4)(Boiron) المُتَخَصِّصَة في مجـــال الأدوية الطِّبِّيَّة، وحصلت على المركز

1. إنتل Intel: شَركة مُتَعَدِّدَة الجِنْسيَّات مُتَخَصِّصَة بصِنَاعَة التِّكْنُولُوجْيَا وصِنَاعَة رُقَاقَات ومُعَالِجَات الكُمْبْيوتَر، تَأَسَّسَت في الوِلاَيَات المُتَّحِدَة الأَمْريكيَّة عَام 1968م، وَهِي وَاحِدَة من أَكْبَر أَسْوَاق صَانِعِي رَقَائِق أَشْبَاه المُوَصِّلاَت في العَالَم بِنَـاءً عَـلى الإِيرَادَات، وتُورِّد المُعَالِجَات ولَوَازِمَها لمُصَنِّعِي أَجْهزَة الكُمْبيُوتَر، مِثْل أَبل (Apple) وهوليت باكارد (HP) وسامسونج (Samsung) وديل (Dell) وَغيْرِهَا، وَتُعْتَبَر مِن الشَّرِكَات الَّتِي أَسْهَمَت في تَطوير بُرُوتُوكُولات الشَّبَكَات ومِن أَشْهَرِهَا إيثرنت، لِلْمَزِيد: مَوْقع ويكْيبيديا المَوْسوعَة الحُرَّة، مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/GO8Qg
2. "2017 Global Reptrak | **ReputationInstitute**". Reputationinstitute.Com, 2017، https://goo.gl/SGTAEF.
3. **فيرباك (Virbac)** هي شَركة فرنســيَّة مُخصَّصَة للاعتناء بصِحَّة الحيوانات، وقد بدأت كمركز أبحاث بيولوجيّ صغير أنشـئ في عام 1968 في مدينة نيس الفرنســيَّة، على يَد الطبيب البَيْطَرِيّ بيير ريتشـارد ديك Pierre-Richard Dick، لَكنَّهـا اليـوم تُعدّ سـابع أكبر مختبر في العالم، وتَتَمَتَّـع بشراكات قويَّة في أكثر من 100 دولة حـول العـالم مع الأطباء البيطريِّين والمزارعين ومالكي الحيوانات الأليفة، وتوفّر الشَّركة حلولًا مفيدةً لتحسـين الممارسـة البيطريَّة والرِّعَايَة المقدَّمة للحيوانات، وتسـعى جاهدة لتلبية الاحتياجات الملموسـة مع منتجات آمنة وفعَّالة وسـهلة الاسـتخدام.. للتَّعَرُّف على المزيد حول الشَركة ومنتجاتها وخِدْمَاتها، يمكن زيارة موقعها الرَّسْمِيّ: https://corporate.virbac.com.
4. **بويرون (Boiron)** هي شَركة فرنسيَّة رائدة عالميًّا في مجال الأدوية الطِّبِّيَّة، تأسَّست في عام 1932م في مدينة ليون الفرنسـيَّة، من قِبَل الأخوة والصيادلة التوأم Jean وHenri Boiron، تشـتهر بدواء الأنفلونزا الأكثر مبيعًا Oscillococcinum®، ومجموعة مُسَـكِّنَات الآلام Arnicare®، وتعكف منذ أكثر من 80 عامًا على تمويل البحث العلمـيّ، وتثقيـف المهنيِّـين في مجال الرِّعَايَة الصِّحِّيَّة والطِّبِّيَّة، ولديهـا الآن نحو 37 ألف مُوَظَّف وتوزُّع في 59 دولة.. للمزيد حول الشَّركة ومنتجاتها يمكن زيارة موقعها الرَّسْمِيّ: https://www.boiron.com.

الثَّالِث بتقييم 69.9، كما تَمَكَّنَت شَرِكة ســـاندوز (1)(Sandoz) المُتَخَصِّصَة في مجال الأدوية الطِّبِّيَّة والبَيُولوجيَّـــة في الحصول على المركز الثَّامِن بتقييم 68، أمَّا العَلَامَة التِّجاريَّة **ميلان** (2)(**Mylan**).

الإشكاليَّة البحثيَّة

يُنْظَر إلى إدَارَة السُّـــمْعَة كعمليَّة مُرَكَّبَة لبناء الثِّقَـــة في المُنَظَّمَة وعَلَامَتها التِّجاريَّة، داخليًّا؛ على صعيد المُوَظَّفين أَنْفَسِـــهم، وخارجيًّا؛ على صعيد الأَسْـــواق والمُجْتَمَعات والجُمْهُور والمُتَعَامِلِين وغيرهم، كما تمتدّ مِظَلَّة إدَارَة السُّـــمْعَة في المُنَظَّمَات الحديثة لتشـــمل التصدِّي لكافَّة الآراء السَّـــلْبِيَّة حول المُنَظَّمَة، مُوَظَّفيها، مُنْتَجاتها، خِدْمَاتها، استراتيجيَّاتها التَّسْويقيَّة، الرَّأْي العَامّ المُتَشَكِّل حولها، والعمل على تَحْسِين تلك السُّمْعَة من خِلَال الشَّـــفافيَّة، وتصحيح المعلومات والصُّورَة الذِّهنيَّة المُدْرَكَة عن المُنَظَّمَة، هذا مع ضرورة الاســـتفادة من الإيجابيَّات الَّتي تتمتَّع بها المُنَظَّمَة وإشـــهارها وإبرازها إعلاميًّا بشَكْل احترافيّ.

1. **ســاندوز (Sandoz)** هــي شَركة ألمانيَّة مُتَخَصِّصَة في مجال الأدوية الطِّبِّيَّـة والبيولوجيَّة، وتتبع شَركة نوفارتس العالميَّـة، يقــع مَقَرّها في ولايـة بافاريا في ألمانيا، وتقبع الشَّركة في مقدِّمــة التصنيف العالميّ في مجال الأدوية الحيويَّة والمضادَّات الحيويَّة العَامَّة والأمراض الجلديَّة وزراعة الأعضاء، وتَحَتَّل ساندوز Sandoz مناصب رائدة في أدويــة أمــراض القلب والأوعية الدمويَّة والجهاز العَصَبِيّ المَرْكَزِيّ وطبّ العيون والعلاج التنفسيّ والهرمونيّ، وفي عــام 2015م غطَّــت منتجاتهــا الحاجة الصِّحِّيَّة لنحو 520 مليون مريض حــول العالم، وتطمح الشَّركة في المســتقبل القريــب للوصول إلى مليار شــخص.. للمزيد حــول الشّركة ومنتجاتها يمكن زيارة موقعها الرَّسْــمِيّ: https://www.boiron.com.
2. **ميلان (Mylan)** هي شّركة عالميَّة في مجال الأدوية والرِّعَايَة الصِّحِّيَّة، تأسَّست في عام 1961م من قِبل اثنين مــن قُدَامَــى المحاربين في الجيش الأمريكيّ الرَّاغِبين في مســاعدة الناس في المجتمعات الريفيَّة على الحصول عــلى أدويــة جَيِّدَة النوعيَّة وبأســعار معقولة، وبمرور الوقت نمَت شَركة ميــلان Mylan لتكون واحدة من أكبر الشَّركَات المُصَنِّعَة للأدوية الجينيَّة في العالم، وتوفّر مجموعة متنامية من المُنْتَجَات ذات الصِّلَة والَّتي تصل لأكثر من 7,500 مُنْتَج، تغطّي أكثر من 165 دولة ومنطقة حول العَالَم، وتوظِّف نحو 35 ألف فرد.. للمزيد حول الشَركة ومُنْتَجَاتها يمكن زيارة موقعها الرَّسْمِيّ: https://www.mylan.com.

ولا شَكّ أنّ الوصول إلى سُمْعَة مُؤَسَّسِيَّة مُتَمَيِّزَة، داخليًّا وخارجيًّا، يُعَدّ عاملًا من أهَمّ عَوامِل نجاح المُنَظَّمَة على كافَّة المستويات، وخَاصَّة على صعيد بناء عَلَامَتها التِّجاريَّة، بل إنّ كافَّة أنشطتها التَّسْوِيقيَّة والإنتاجيَّة واستراتيجيَّاتها الخَاصَّة بالنُّمُوّ والاستدامة تَتَعَلَّق بِشَكْل وَثِيق بمدَى ما تَحُوزُه من سُمْعَة مُتَمَيِّزَة وعَلَامَة تجاريَّة تنافُسِيَّة.

هذه السُّمْعَة المُتَمَيِّزَة، وما يتَعَلَّق بها من الوصول إلى عَلَامَة تجاريَّة تنافُسِيَّة يتوقَّف عليها الكثير من الأمور؛ أبْرَزُها تقدير مُوَظَّفي المُنَظَّمَة لأنفسهم ولمُنَظَّمَتِهم، وكذا تقدير باقي المُنَظَّمَات الأخرى؛ المُتَعَاوِنَة والمُنَافِسَة، ومدى ثِقَة العُمَلَاء والمستفيدين من الجُمْهُور والمُنَظَّمَات الأخرى، فالمُنَظَّمَة ذات السُّمْعَة المُتَمَيِّزَة هي بمَثَابَة شَخْص "اعْتِبَارِيٍّ" صالح في المُجْتَمَع، تقوم وتضْطَلِع بدور إيجابيّ في بنائه ورِفْعَته.

ويتطلَّب تكْوِين سُمْعَة مُتَمَيِّزَة للمُنَظَّمَة امتلاك إدارتها لرؤية اسْتِرَاتِيجِيَّة واضحة المعالِم، **يَتِمّ تَرْجَمَتُها في خُطَط مرحليَّة مُمَنْهَجَة، ذات أهداف؛ كليَّة وجزئيَّة، محدَّدة، يمكن قياسها في صورة كمِّيَّة وكيفيَّة، بعيدًا عن سياقات الارْتِجَال والعشوائيَّة والفرديَّة اللَّامُؤَسَّسِيَّة. فالسُّمْعَة المُتَمَيِّزَة للمُنَظَّمَة تَتَطَلَّب اسْتِرَاتِيجِيَّة طَمُوحَة؛ تتجاوز حدود رِدَّة الفِعْل والقَرَارَات الانفعاليَّة القائمة على ظرفيَّة زمانيَّة أو مكانيَّة لا معياريَّة**، وهي في ذات الوقت عمل جادّ ومستمرّ على أرض الواقع، يهدف في الأخير إلى تقديم مُنْتَج مَقْبُول لدى الجُمْهُور، قادِر على كَسْب الثِّقَة والمنافَسَة في آن واحد.

وبغير هذه السُّمْعَة المُتَمَيِّزَة تَتَأَثَّر المُنَظَّمَة وعَلَامَتها التِّجاريَّة سلبيًّا لدى كافَّة الأطراف؛ من عملاء ومساهمين، ومتعاونين، وجمهور، وبيئة عمل وأسواق؛ حيث تتزايد مَخَاطِر سُوء السُّمْعَة في سياقات الرَّأْي العَامّ السلبيّ تِجَاه المُنَظَّمَة، جرَّاء عدم نجاحها في كَسْب ثقة كافَّة الأطراف المعنيَّة، وهو ما يتطلَّب وقفةً إداريَّةً جادَّةً وحاسِمَةً لمجابهة تلك الإشكاليَّة وحَلْحَلَتِها بِشَكْل فعَّال.

ومن ثَمّ تتمحور الإشكاليَّة الرَّئِيسَة للدِّرَاسَة حَوْل تساؤل مُرَكَّب يدور حول؛ **"كَيْفِيَّة بِنَاء السُّمْعة المؤَسَّسِيَّة المتَمَيِّزَة للمُنَظَّمَة، وطُرُق إِدَارَتها، ومَا هِي الوَسَائِل الإِدَاريَّة والتَّنْظِيمِيَّة الَّتِي مِن المُمْكن اتِّبَاعُها للوُصُول إلى السُّمْعة المؤَسَّسِيَّة الَّتِي تُهَيِّئ المُنَظَّمة للدُّخُول وبِقُوَّة إلى عالَم الأعْمَال ذِي التَّنافُسِيَّة العالِيَة؟**

هذه الإشكاليَّة البحثيَّة هي مِحْوَر بناء وتصميم هذه الدِّرَاسَة الَّتِي بين أيدينا؛ من حيث تحديد الأَهْدَاف الغائيَّة المطلوبة منها، وَمُقْتَرَبِها البحثيّ الملائِم، ومِن ثَمّ تقسيمها المباحثيّ المتسلسل، وقبل ذلك ما تُثِيرُه من تساؤلات بحثيَّة أخرى.

تَسَاؤلات الدِّرَاسَة

تُثِير الإشكاليَّة البحثيَّة الرَّئِيسَة للدِّرَاسَة عددًا من التساؤلات الفرعيَّة، تسعى هذه الدِّرَاسَة للبحث عن إجابات لها، تكتمل، من خلالها منظومة الإجابة عن الإشكاليَّة الرَّئِيسَة مَحَلّ البحث، بما يُحقِّق أَهْدَاف الدِّرَاسَة الكليَّة، ورُؤْيَتَها البحثيَّة بشأن هذه القضيَّة المهمَّة على الأصعدة الإداريَّة، والاقتصاديَّة والسِّيَاسِيَّة، ولعلّ أبرز هذه التَّسَاؤُلَات ما يلي:

- ما هو مَفْهُوم السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة؟
- ما هي عَوامِل ومحدِّدَات السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة المُتَمَيِّزَة؟
- كيف يمكن إِدَارَة السُّمْعَة على الصَّعِيد المؤسَّسِيّ بشكل احترافيّ متميَّز؟
- ما هي مُعَوِّقَات الوصول إلى سُمْعَة مُؤَسَّسِيَّة مُتَمَيِّزَة، وكيف يمكن مجابهة تلك المُعَوِّقَات وإداراتُها بِشَكْل فعَّال للتغلُّب على آثارها السَّلْبِيَّة على المُنَظَّمَة؟
- لماذا أصبحت السُّمْعَة المُتَمَيِّزَة للمُنَظَّمَات ضرورة إداريَّة في عصر العولمة؟
- ما هو موقع إِدَارَة السُّمْعَة في المُنَظَّمَات العالميَّة الرَّائِدَة، وكيف تُؤَثِّر سُمْعَة المُنَظَّمَات وعَلَامَاتها التِّجاريَّة على صعيد المنافسة والحِصَص السُّوقيَّة؟
- كيف يمكن إِدَارَة السُّمْعَة دَاخِل المُنَظَّمَات ذاتها؛ لتكون تلك السُّمْعَة الذَّاتيَّة على صعيد المُوَظَّفِين نقطة انطلاق لبناء تلك الثِّقَة على الصَّعِيد الخَارِجيّ، وعلى كافَّة المُسْتَوَيَات، ففَاقِد الشَّيْء لا يعطيه؟
- كيف يمكن تحليل إِدَارَة السُّمْعَة في عدد من أبرز المُنَظَّمَات النَّاجحة على الصَّعِيد العَالَمِيّ، وكيف يمكن الاستفادة من تلك الخبرات على الصَّعِيد المُؤَسَّسِيّ؟

أَهَمِّيَّة الدِّرَاسَة

لقد أصبحت السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة، واسْتِرَاتِيجِيَّات إدارتها، من مُرْتَكَزَات الأصول والموارد الَّتِي تمتلكها أيّ مُنَظَّمَة؛ حيث تضيف هذه الرَّكِيزة إلى المُنَظَّمَة أو الهيئة قيمةً سُوقِيَّةً إضافيَّةً، كما أنَّها تُشَكِّل مَيْزَةً تنافُسِيَّةً من شَأْنها أَن تَجْذِب المستثمرين ومُجْتَمَعات الأعمال، وتَزِيد من كسب ثقة العُمَلَاء والوكلاء والمستفيدين والمتعامِلِين، وحَتَّى المُوَظَّفِين دَاخِل هَذِه المُنَظَّمَة أو تلك.

وهناك العديد من العَوامِل الَّتِي من شأنها أن تساهم في ترسيخ السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة المُتَمَيِّزَة، والَّتِي تُعَدّ بِمَثَابَة ركيزة أساسيَّة تُدَشِّن لهُوِيَّة وثَقَافَة مُؤَسَّسِيَّة تعمل بِشَكْل مستدام لتحقيق رؤية المُنَظَّمَة وأهدافها الاسْتِرَاتِيجِيَّة.

ومن هنا تبرز أَهَمِّيَّة هَذِه الدِّرَاسَة مُستنِدَة بالأساس على شِقَّيْن رئيسين؛ أَوَّلُهما علميّ والآخر عمليّ؛ وَإِن كان الفَصْل بين كلا الشِّقَّيْن، من النَّاحِيَة الواقعيَّة، قد يبدو أمرًا تعسُّفيًا، بالنَّظَر إلى أنّ كُلّ شقّ منهما هو مُكَمِّل للشِّقّ الآخَر ومتقاطِع معه بشكل كليّ أو جزئيّ.

وبِشَكْل عامّ يمُكْن إلقاء الضَّوْء على كلا النَّوْعَيْن من الأَهَمِّيَّة على النَّحْو التَّالِي:

الأَهَمِّيَّة العلميَّة

- توفير إطار علميّ تحليليّ منضبط، مفاهيميًّا وإجرائيًّا، حَوْل إِدَارَة السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة، باعتبارها إحدى ركائز عِلْم الإِدَارَة للمُنَظَّمَات والهيئات والشَّرِكَات وكافَّة الأُطُر التَّنْظِيمِيَّة ذات الأَهْدَاف المختلفة.
- محاولة تقديم دِراسَة تحليليَّة تأصيليَّة لدراسة أبعاد وجوانِب السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة وجوانب إدارتها؛ على الصَّعِيد المنهجيّ، وانعكاسات هذا الأسلوب على نجاح سَيْر العمل في مُخْتَلَف المُنَظَّمَات، وخَاصَّةً مُنَظَّمَات الأعمال.
- تحليل بِنْيَة عَوامِل السُّمْعَة المُتَمَيِّزَة بالمُنَظَّمَات، ومَحَدِّدَات مفاهيم إِدَارَة السُّمْعَة بالمُنَظَّمَات بِشَكْل عِلْميّ تأصيليّ، يُوَاكِب الثورة العلميَّة في اقترابات الإِدَارَة العامَّة، وإِدَارَة الأعمال، وكذا إِدَارَة المُنَظَّمَات المُجْتَمَعِيَّة والأهليَّة؛ الهادِفَة وغير

الهادفِة للرِّبْح.

- التَّأْصيل المَفَاهيميّ لإدَارَة السُّـــمْعَة؛ من خِلَال مُنْطَلَقَات السُّمْعَة كمَفْهُوم مُجَرَّد، ورَبْطُه بالسِّيَاقَات الإداريَّة الحديثة؛ لتكْوين هَذَا المَفْهُوم المركَّب ذائع الصِّيت في عالَم الأعمال حاليًّا، ومن ثَمّ رَبْطُه مفاهيميًّا وتطبيقيًّا بمفاهيم الإدَارَة الحديثة الَّتي أصبحت جُزْءًا لا يَتَجَزَّأ من لُغَة الأعمال.
- تَقْديم رؤية عِلميَّة كُلِّيَّة حَوْل إدَارَة السُّـــمْعَة المُؤَسَّسِـــيَّة وعَلَاقَتِها بالإدَارَة العامَّة والتَّمَيُّز المُؤَسَّـــسِيّ وإدَارَة الجَوْدَة، وغيرْه مِن الاقترابات الإداريَّة الحديثة الَّتي باتت واسعة الانتشار، تطبيقيًّا، في مُجْتَمَعات الإدَارَة المختَلِفَة.

الأَهَمِّيَّة العمليَّة

- تَقْدِيم مَفْهُوم واضِح للمُدَرَاء ومَجَالِس إدَارَة المُنَظَّمَات حَوْل السُّـــمْعَة المُؤَسَّسِيَّة وَأَبْعادِها المختَلِفَة، ودَوْرها في تَعْزيز ثِقَة البيئَة الدَّاخليَّة والخَارجيَّة بها، وخَاصَّةً العُمَلاء، ويُسَاعِد في زِيادَة حِصَّتِها السُّوقِيَّة في الأَسْوَاق المَحَلِّيَّة والعَالَمِيَّة.
- تَقْديم نمَاَذِج لِمُنَظَّمات عَالَميَّة ناجِحَة في إدَارَة سُمْعَتِها المُؤَسَّسِيَّة مع التَّرْكيز على العَوامِل الَّتي أَدَّت إلى هَذِه السُّـــمْعَة الجَيِّـــدَة، بحيث يمُكِن أن تَكون دَليل عَمَل يمُكِن اتِّباعُه في تَعْزيز السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة لِأَيّ منَظَّمَة أُخْرى.
- تَوْضيح دَوْر الإعْلَام في بنَاء السُّـــمْعَة المُؤَسَّسِيَّة، وتِبْيَان أَهَمِّيَّة فِرَق الاتِّصَال في المُنَظَّمات في بِنَاء هَذِه السُّمْعَة.
- تُوْضِيح العَلَاقَة التَّفاعُلِيَّة بين السُّـــمْعَة المُؤَسَّسِيَّة والعَلَامَة التِّجَاريَّة، وتِبْيَان دَوْر العَلَامَة التِّجَاريَّة في تَعْزيز السُّـــمْعَة المُؤَسَّســـيَّة، والتَّأْكِيد على أنّ بنَاء السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة الجَيِّدَة يتزامَن بشَكْل تَامّ مع العَلَامَة التِّجَاريَّة.
- تَقْديم نمَاذِج عَالَمِيَّة عن مَنَظَّمَات نَجَحَت في تطبيق إِسْـــتراتيجيَّات مُخصَّصَة لاسْـــتِرْدَاد السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة، وفي تَخْفِيف التَّداعِيَات السَّلْبِيَّة النَّاتِجة عن أزمات تَدَنيِّ السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة.

- إبْرَاز أَهَمِّيَّة التَّعامُل السَّريع مع بَوَادِر تَراجُع السُّـــمْعَة المُؤَسَّسِيَّة، وتَوْضِيح أهَمِّيَّة التَّأمِين ضد مَخَاطِر تَدَنيِّ السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة.

أَهْدَاف الدِّرَاسَة

تسعى الدِّرَاسَـــة عَبْر مُقتَرْبَاتِها النَّظريَّة وأُطُرها التطبيقيَّة إلى تحقيق مَجْمُوعَة من الأَهْدَاف البِنْيَوِيَّة والمُتَمَاسِـــكَة، والَّتِي تُسْـــفِر في النِّهايَة عن تقديم عِدَّة مُخْرَجَات تَحليليَّة **تَتَعَلَّق بالنِّقَاط التَّالِيَة:**

- رَصْد الدِّرَاسَات العلميَّة المُتَخَصِّصَة في مجال إدَارَة السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة.
- تســـليط الضَّوْء، نظريًّا وعمليًّا، على مَفْهُوم إِدَارَة السُّـــمْعَة، وإبراز أهَمِّيَّته في مُجْتَمَعـــات الأعمال، الحُكوميَّة والخَاصَّة، باعتباره أحَد أَبْرَز مَفَاهِيم واقترابات الإِدَارَة الحديثة في المُنَظَّمَات الكُبْرَى حَوْل العالَم.
- إلقاء الضَّوْء على أبرز العَوامِل والمحدِّدَات الَّتِي تُؤَدِّي إلى تحقيق سُمْعَة مُؤَسَّسِيَّة مُتَمَيِّزَة، وكَيْفِيَّة إِدَارَة تلك السُّمْعَة لتُصْبِح بمَثَابَة رَأْسِمَال مَعنَوِيّ يُضاف إلى كافَّة أَنْوَاع رَأْس المَال؛ النَّقْدِيّ والبَشَرِيّ، للمُنَظَّمَة.
- إلقاء الضَّوْء على أفضل الأســـاليب العِلْميَّة والعَمَليَّة لإِدَارَة السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة، على الصَّعِيدَيْن؛ التحليليّ والإجرائيّ.
- التَّحذير من أبْرَز العوائق وَالعَرَاقِيل الَّتِي قد تقف حَجَر عَثْرَة في طريق السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة وإدارتها بِشَكْل فعَّال.
- بيان جُمْلَة من الأســـاليب الَّتِي ينبغي أن تَتَّبِعَها الإِدَارَة العليا في المُنَظَّمَات لنَشْر ثَقافة السُّـــمْعَة بين مُوَظَّفيها وإِدَارَة السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة في المُجْتَمَع كمدخل لكَسْب الثِّقَة في مُنْتَجَاتها وخِدْمَاتها، وفَتْح أسواق جديدة أمام تِلْك الخِدْمَات والمُنْتَجَات.
- التعرُّف على أهَمّ الخِبْرات التَّطْبِيقِيَّة لمُنَظَّمَات كُبْرَى استطاعت عَبْر إِدَارَة السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة تحقيق المُنَافَسَة في أسواق وبيئات العَمَل على كافَّة المُسْتَويَات.

الدِّرَاسَات السَّابِقَة

ثمَّة مَجْمُوعَة من الدِّرَاسَات السَّابِقَة الَّتِي تَنَاوَلَت بالرَّصْد والتحليل أَحَد جَوَانِب إِدَارَة السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة، وَمَدَاخِلَه المنهجيَّة، والاقترابات الإداريَّة الحديثة المتعلِّقَة بهذا الشَّأْن، ونَحْو ذلك من دراسات ذات صلة بالموضوع مَحَلّ الدِّرَاسَة؛ حيث عُنِيَت دراسات عِدَّة بمناقشة إحدى أو بعض هَذِه القضايا المُهِمَّة المطروحة أعلاه، والَّتِي ورَدَت سلفًا بين طيَّات الصَّفَحات السَّابِقَة من مقدِّمَة هذا العمل البَحْثِيّ.

وتَنَاوَلَت غَالِبيَّة الدِّرَاسَات السَّابقة مَفْهُوم السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة وَفْق عِدَّة مَحَاوِر، ويُمْكِن القَوْل بِأَنّ تَعَدُّد وتنَوُّع المَحَاور الَّتِي تناولَتْها الدِّرَاسَات السَّابِقَة يعكس أَهَمِّيَّة مَفْهُوم السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة، وفيما يلي سَنُبَيِّن أهمّ المَحَاوِر الَّتِي تناوَلَتْها الدِّرَاسَات السَّابِقَة، وما أَهَمّ ما تَوصَّلَت له الدِّرَاسَات ضِمْن كُلّ مِحْوَر من هَذِه المَحَاوِر.

1. **عَلاَقَة السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة بالمفاهيم التَّنْظِيميَّة:** تناوَلَت عِدَّة دِرَاسَات سابِقة العَلاَقة التَّبادُلِيَّة بين السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة وبين عدد من المفاهِيم التَّنْظِيميَّة كالالتِزام التَّنظِيمِيّ، ففي دِراسة ميثاق هاتف الفتلاوي (2017م) بعنوان "**العَلاَقة بَيْن القِيَادة الرَّشِيدَة وبناء السُّمْعَة التَّنظِيميَّة من خلال الدَّوْر الوَسِيط للالتِزَام التَّنْظِيميّ**"(1)؛ ففي هَذِه الدِّرَاسَة خَلَص البَاحِث إلى وُجُود عَلاَقة طَرْدِيَّة بين السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة والالتِزَام التَّنْظِيمِيّ للعامِلِين في المُنَظَّمَة.

 كما تناوَلَت دِراسة أُخْرى، عوض أحمد سيد إبراهيم (2018م) بعنوان "**المسؤوليَّة الاجْتِمَاعِيَّة وأَثَرُها على سُمْعَة المُنَظَّمَة في ظلّ بيئتها التَّنْظِيميَّة**"(2) العَلاَقة بين السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة والمسؤوليَّة الاجْتِمَاعِيَّة، وتَمّ ملاحَظة عَلاَقة مُوجَبة وطَرْدِيَّة بين المَفْهُومَيْن.

 وفي ذات العَلاَقة اهْتَمَّت دِراسة وسن سليمان خريس (2015م) بعنوان "**أَثَر**

1. الفَتْلاوي، ميثَاق هاتف. "**العَلاَقة بين القِيَادَة الرَّشِيدَة وبنَاء السُّمْعَة التَّنظيميَّة من خِلاَل الدَّوْر الوَسِيط للالتِزَام التَّنْظِيمِيّ**". مَجَلَّة الغري للعُلُوم الاقْتِصَادِيَّة والإِدَارِيَّة، العَدَد 15، ص.ص 268-244.
2. سيد ابرهيم، عوض أحمد. «**المسؤوليَّة الاجْتِمَاعِيَّة وأثرها على سُمْعَة المُنَظَّمَة في ظلّ بيئتها التَّنْظِيميَّة**»، رسالة دكتوراه، كليَّة الدِّرَاسَات العليا جامعة النيلين (السودان)، 2018م.

المَسْــؤوليَّة الاجْتِمَاعيَّة للمُنَظَّمَة على الأَدَاء والالتِزَام والسُّمْعَة المؤسَّسيَّة"(1)، وخَلَصَت الدِّراسَـــة إلى وُجود عَلَاقة إيجابيَّة بين المسؤوليَّة الاجتماعِيَّة والسُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة، وفي دِراســـة أخرى، صالح عَبْدالرِّضَا رَشِيد وَصَباح حُسَين الزيادِيّ (2014م) بعنوان "**دَوْر المَسْــؤوليَّة الاجْتِمَاعيَّة في تعزيز السُّــمْعَة التَّنظيمِيَّة المُدْرَكَة**"(2)، تَأكيد على ما تَوَصَّلَت إليه الدِّراسَتَان السَّابِقَتَان.

2. **عَلَاقة السُّـــمْعَة المُؤَسَّســيَّة بالعَلَاقات العَامَّة:** تَنَاوَلَت عِدَّة دِراسَات دَوْر إدَارة العَلَاقات العَامَّة في بناء السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة؛ ففي كتاب (2017م)"**AyseErdemir**" بعنـــوان "**تِقْنِيَّات إدارَة السُّـــمْعَة في العَلَاقَات العامَّة**"(3)، تَـــمّ تَناوُل تِقْنِيَّات العَلَاقَات العامَّـــة في عرض خِدْمَات المُنَظَّمَة وإدَارَة سُـــمْعَتها، وتناوَل الكِتاب كذلك اسْتِرَاتِيجِيَّات إدَارَة السُّمْعَة وَالوَلَاء للمُنَظَّمَة، وإدَارَة قُوَّة العَلَامة التِّجارِيَّة بالنِّسْــبَة للمُنَظَّمَة، وكيفيَّة خَلْق وإبْدَاع صُـــورَة إيجابيَّة عن المُنَظَّمَة؛ وفي كِتاب آخَر، حردان هادي صايل (2017م) بعنوان "**الصُّورَة الذِّهْنِيَّة لمُنَظَّمَات المجْتَمَع المَــدَنيّ، ودَوْر العَلَاقَات العَامَّة في تكوينها**"(4)، تَناول هذا الكِتاب الحديث عن الصُّورة الذِّهْنِيَّة ومَفْهُومها وكيفيَّة تكْوِين الصُّورة الذِّهْنِيَّة للمُنَظَّمَات؛ من خلال إدَارَة العَلَاقَات العامَّة.

3. **عَلَاقة السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة بالصُّورة الذِّهْنِيَّة للمُنَظَّمَة:** تَنَاوَلَت عِدَّة دِراسات العَلَاقَة بين السُّـــمْعَة المُؤَسَّسِيَّة والصُّورة الذِّهنِية للمُنَظَّمات على اختلاف أنواعِها، ففي

1. خريس، وســن سليمان. "**أثر المســؤوليَّة الاجْتِمَاعِيَّة للمُنَظَّمَة على الأداء والالتزام والسُّمْعَة المؤسسيَّة**"، رسالة ماجستير، كليَّة الاقتصاد والعلوم الإداريَّة، جامعة اليرموك (الأردن)، 2015م.
2. رشــيد، صالح عبدالرضا. وآخرون، "**دور المســؤوليَّة الاجْتِمَاعِيَّة في تعزيز السُّمْعَة التَّنظِيمِيَّة المُدْرَكَة**". مَجَلَّة القادسيَّة للعلوم الإداريَّة والاجْتِمَاعِيَّة، المُجَلَّد 18، العدد 4، 2014م.
3. Erdemir, Ayse. Reputation Management Techniques In Public Relations. 1st ed., IGI Global, 2018.
4. صايــل، حردان هــادي. **الصُّورَة الذِّهْنِيَّة لمُنَظَّمَات المجتمع المــدنيّ ودور العلاقات العَامَّة في تكوينها**، عمان، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع ط1، 2017م.

دِراسَة "**Lievens Filip**" بعنوان "**الصُّورَة والسُّمْعَة التَّنظيميَّةُ**"(1)، وقد تَنَاوَلَت الورقَة تعريفات للسُّمعَة المُؤَسَّسِيَّة، وأَهمِّيَّة السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة لَدى العُمَلَاء، وأكَّدت هَذِه الورَقة على أنّ السُّـــمْعَة المُؤَسَّسِيَّة مِن العوامِل المهمَّة والمِحْوَرِيَّة بالنِّسْبَة لأيّ مُنَظَّمَة، وتُؤَثِّر السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة بشكل مباشر على قَرارات الاستثمار الَّتِي تَخُصّ المُنَظَّمَة، وأنّ صُورة المُنَظَّمَة يكون لها تأثير كبير على جَذْب المستَثْمِرين وَبَقَائِهم، وهي صورة مباشرة لجَوْدَة مُنْتَجَات المنظَّمَة.

4. **عَلَاقَة السُّمْعَة المُؤَسَّســـيَّة بالعُمَلَاء والجُمْهُور العامّ**: ففي دِرَاسة **Christensen, Tom** و **Åse Gornitzka** بعنوان "**إِدَارَة السُّـــمْعَة في المُنَظَّـــمَات العامَّة.. أَهَمِّيَّة التَّوْقيت والقِطـــاع والجُمْهُور والمَهَامّ**"(2)، تَنَاوَلَت هَذِه الدِّراســـة نظريات إِدَارَة السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة، وأهَمِّيَّة مَوْقف العُمَلاء والجُمْهُور العامّ من المُنَظَّمَة في بناء سُمْعَتها المؤَسَّســـيَّة؛ وفي دراسة أخرى، عراك عبود عمير وأحمد ضياء الدين صلاح الدين (2017م) بعنوان "**انْعِكاس إدارَة عَلَاقات الزَّبُون في تَعْزِيز سُمْعَة المُنَظَّمَة**"(3)، تَمّ ملاحَظة عَلاقة ارتباط إيجابيّ بين رضا الزَّبُون وولائه للمنظَّمَة وبين سُمْعة المنظَّمَة؛ وفي كتاب "**Caring, E.Carrol**" بعنوان "**الاتِّصالات وسُـــمْعَة الشَّركات**"(4)، وقد تناول هذا الكتاب الحديث عن السُّـــمْعَة التَّنْظِيمِيَّة في ضوء ما يتنَاوَلُه الرَّأْي العامّ عنهـــا، كما تناول الكتاب الحديث عن إِدَارَة السُّـــمْعَة الداخليَّة للمُنَظَّمَة من خِلَال

1. Lievens, Filip. "**Organizational image/reputation. The Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology**", Research Collection Lee Kong Chian School Of Business , 2017. https://bit.ly/2yRJWbz.
2. Christensen, Tom et al. "**Reputation Management In Public Agencies: The Relevance Of Time, Sector, Audience, And Tasks**". Administration & Society, vol 51, no. 6, 2018, pp. 885-914. SAGE Publications, doi:10.1177/0095399718771387.
3. عمير، عراك عبود وآخرون. "**انعكاس إدارة علاقات الزَّبُون في تعزيز سُمْعَة المُنَظَّمَة: دراسة استطلاعيَّة لعَيِّنَة مـــن المصـــارف العراقيَّة الخَاصَّة في مدينة بغـــداد**"، مَجَلَّة الاقتصاد والأعمال، مُجَلَّـــد 25، عدد3، 2017م. ص 52 - 75.
4. Carroll, Craig E. **The Handbook Of Communication And Corporate Reputation**. 1st ed., Wiley-Blackwell, 2015.

الاتِّصــــالات الداخليَّة بين المُوَظَّفين والعامِلِينَ؛ وفي دراســــة "**Mikola, Emilia**" بعنوان "**الإدَارَة غير الملْموســــة: دَوْر الاتِّصَالات في تقييم سُمْعَة الشَّركَات التِّجاريَّة والشَّركَات العامَّة**"(1)، وتوصَّلت هَذه الدِّراسة إلى أَنّ التَّوَاصُل الدَّاخِليّ بين المُوَظَّفين له تأثير كبير في صناعَة سُمْعَة المُنَظَّمَة، وأنّ العديد من المُنَظَّمَات تسعى لاتِّباع برامج خَاصَّة لتدريب المُوَظَّفين ليكونوا سُــــفَراء للمُنَظَّمَة في كُلّ مكان، وأكَّدَت الورَقة أنّ للاتِّصَالات دَوْرًا مُهمًّا في تعزيز الوَعْي الإيجابيّ عن المُنَظَّمَة.

5. **إدَارَة مَخَاطِر السُّــــمْعَة المُؤَسَّســـيَّة:** تَنَاوَلَت عِدَّة دراسات موضوع إدَارَة مخاطِر السُّـــمْعَة المُؤَسَّســـيَّة، والتعامُل مع الحالات الَّتي تتدنَّى بِسَبَبها سُمْعة المنظَّمات، فتناول كتاب "**Ronald J. Burke, Graeme Martin**" "**سُـــمْعَة المُنَظَّمَة فُرَص الإدَارَة والمخاطِر**"(2)، تطوير السُّـــمْعَة التَّنْظِيميَّـــة وإصلاَحِها، ومَفْهُوم قياس السُّـــمْعَة التَّنْظِيمِيَّة، وكيـــف يَتِمّ هذا القِياس، كما تنـــاول الكتاب أيضًا، قياس تأثير السُّــــمْعَة على الأداء التنظيميّ؛ كما تَنَاوَلَت دراسة "**Aula, Pekka**" بعنوان "**وسائل الإعْلَام الاجْتِمَاعِيَّة وخَطَر السُّمْعَة والدِّعاية المُحِيطة**"(3)، أَهَمِّيَّة وَسَائِل التَّوَاصُل الاجْتِمَاعِيّ في تشكيل السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة والتَّأثِير عليها بشكل كبير، سواء بالشَّكْل السَّلْبيّ أو الإيجابيّ؛ حيث تُؤَكِّد هَذِه الورقة أنّ الدِّعاية السَّلْبِيَّة للمُنَظَّمَات عَبْر مواقع التَّوَاصُـــل الاجْتِمَاعِيّ تَلْقَى صدًى كبيرًا لدى المتفاعِلين، وتُؤَثِّر على المُنَظَّمَة بشكل عامّ؛ كما اهتمَّت دراسة "**Sims Ronald**" وهي بعنوان "**نَحْو فَهْم أفضَل للجهود التَّنْظِيمِيَّة لإعادَة بناء السُّـــمْعَة المُؤَسَّسِيَّة بعْد حُدوث مُشْكِلات**

1. Mikola, Emilia. Managing The Intangible: Role Of The Communications Function In Corporate Reputation Work In Public Business-To-Business Companies. Msc Program In Corporate Communication, 2016, Aalto University School of Business.
2. Ronald J. Burke, Graeme Martin, corporate reputaion managing opportunities and threats, published by Routledge, 2011.
3. Aula, Pekka. "**Social Media, Reputation Risk And Ambient Publicity Management**". Strategy & Leadership, vol 38, no. 6, 2010, pp. 43-49. Emerald, doi:10.1108/10878571011088069.

أخلاقيَّة"(1)، بكيفيَّة استعادَة المُنَظَّمَات لسُمْعتها بَعْد تعرُّضِها لفضائح ومُشْكِلات أخلاقيَّة، وقد تَنَاوَلَت الدِّراسة مَفْهُوم السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة وأهَمِّيَّتها، وكيف يمكن إعادَة بناء السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة من جديد بَعْد خَسَارَتِها، وقد توصَّلَت هَذِه الدِّراسة لعدد مِن النتائج أهمُّها؛ أنّ التِّكْنُولوجيا الحديثة تزيد من العَواقِب الوَخِيمة للسُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة في حالَة حُدُوث مُشْكلات، وأنّ إعادَة بناء السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة بَعد فُقْدانها لَيْس بالأمر السَّهْل، وإنَّما يحتاج للكثير من الجَهْد والوقت، فقد يَسْتَغْرِق ما يَقْرُب من (3) سنوات ونصف مِن الجَهْد المُضْنِي حَتَّى تَتَمَكَّن المُنَظَّمَة من استعادَة سُمْعَتها من جديد.

جوَانب الاتِّفاق والاخْتِلاف بَيْن الدِّرَاسَة الحالية والدِّرَاسَات السَّابِقَة

تتفق الدِّرَاسَة الحاليَّة مع الدِّرَاسَات السَّابِقَة في العنوان العامّ للبحث، وتتَّفِق مع بعض الدِّرَاسَات السَّابِقَة أيضًا في تناوُلها السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة في إطَارِها العامّ، دُون تَخْصِيص جُزْء مُحَدَّد أو نَمَط ما من المُنَظَّمَات، فبعض الدِّرَاسَات السَّابِقَة خُصِّصَت لدِرَاسَة السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة في المنظَّمَات الحُكُوميَّة دُون غَيْرِها، ككتاب "**أريلد واراس وموشيه ماور**"2015م، والذي خُصِّص لدِرَاسَة السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة في القطاع العامّ، كما خُصِّصت بعض الدِّرَاسَات السَّابِقَة لدِراسَة جوانِب محدَّدة في مَفْهُوم السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة، كإِدَارَة مَخاطِر السُّمْعة السَّيِّئة، أو دَوْر الإعْلَام في تَعْزِيز السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة، بينما تتناوَل الدِّرَاسَة الحاليَّة السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة في إطارها العَامّ دون تخصيص لِمِحْوَر ما، أو قطاع مُحَدَّد من المنظَّمَات.

كما تَتَّفِق الدِّرَاسَة الحاليَّة مع بعض الدِّرَاسَات السَّابِقَة في مَنْهجيَّة البَحْث المتَّبَعة وتختلف عن بَعْضها الآخر، فالدِّرَاسَة الحاليَّة اتَّبعت المَنْهج الاستِقْرَائيّ والاستِنْباطيّ،

1. Sims, Ronald. "**Toward a Better Understanding of Organizational Efforts to Rebuild Reputation following an Ethical Scandal**". Journal of Business Ethics, 90(4), 2009, pp.453-472.

بينما اعتمدت بعض الدِّرَاسَـــات على المَنْهَج التَّحليليّ الوَصْفيّ كدِراسَة "بُشرى حسين عليّ أحمد" 2017م، وبشـــكْل عامّ استَفَادِت الدِّرَاسَة الحاليَّة من الدِّرَاسَات السَّابِقَة في صِياغَة الإشْـــكَاليَّة البَحْثيَّة بصِيغَتها الحاليَّة، وفي تشـــكيل صُورة أوَّليَّة ومَبْدئيَّة عن مَفْهُوم السُّـــمْعَة المُؤَسَّسِيَّة، لِتَتَمَكَّن هَذِه الدِّرَاسَة من الانْطِلاق من هَذِه الصُّورة والمَفْهوم الأوَّليّ إلى رِحاب البَحْث والدِّرَاسَة والتَّحليل، بحيث لا تُعيد هَذِه الدِّرَاسَة ما تَمّ التوصُّل إليه في الدِّرَاسَـــات السَّابِقَة، بل اتِّخاذ ما تَمّ التوصُّل إليه سَابقًا كمُرْتَكَز لتطْوير مَفْهوم السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة.

مَنْهَج البَحْث

يُنْظَر إلَى المَنْهَج باعْتِبَاره مَجْموعَةً مِن القَواعِد وَالإِجْرَاءَات الَّتِي يَجِب أَن يَتَّبِعَها البَحْث العِلْميُّ للوُصول إلى النَّتائِج البحثيَّة المســـتهدفة؛ حيث يجب أن تَتِمّ هَذِه الإجراءات والقواعد في إطار خُطُوات مُنْتَظِمَة ومُحدَّدة ســـلفًا، وَفقًا لنوعيَّة الدِّرَاسَة والمَفَاهيم الَّتِي تَتناوَلُها وَالمَنَاهِج المُسْـــتخدَمة فِيهـــا، وما يتَعَلَّق بذلك من عمليَّات بناء المقاييس وأدَوَات جَمْع البَيَانَات وتحليلها؛ كَمًّا وكيفًا.

وتَسْتَخْدِم هَذِه الدِّرَاسَـــة خليطًا منهجيًّا يَقُوم على اثْنَيْن من مَنَاهِج البَحْث العِلْمِيّ، وَهُمَا المَنْهَج الاســـتقرائيّ وَالمَنْهَج الاســـتنباطيّ، وَتَمّ اعْتِمَاد هَذَيْن المنهجَيْن كَوْنَهُمَا مُتَعَارِضَيْن في الأُسْـــلُوب، فَالتَّعَارُض هُنَا قَد يَقُود إلى تَغْطِيَة جَوَانِب الدِّرَاسَة تَغْطِيَةً تَامَّةً، وبالتأْكيد فَإِنَّنَا هُنَا لَا نَدَّعِي أَنّ المَنْهَجَيْن سَـــيَتِمّ استِخْدامُهما في ذَات المَحاوِر، فَبَعْض التَّســـاؤلات البَحْثِيَّة قَد يَلْجَأ لِلْمَنْهج الاستِقْرائيّ في مُعَالَجَتِها وَالإِجَابَة عَلَيْها، وَبَعْض التَّساؤُلات الأُخْرَى قَد تَتَطَلَّب طَبيعَتها الاسْتِنَاد على المَنْهَج الاستِنْبَاطيّ.

- **المَنْهَج الأَوَّل: المَنْهَج الاســـتِقْرائيّ**، وَيَقُوم هَذَا المَنْهَج على الانْتِقَال مِن الاسْتِدْلَال الَّذِي يَنْتَقِل مِن الجُزْئيّ إلى الكُلِّيّ، بِمَعْنَى الحُكْم على الكُلّ بِمَا يُوجَد في الجُزْئِيَّات، وَيُعَدّ هَذَا المَنْهَج من أَقْدَم مَنَاهِج البَحْث العِلْمِيّ، وَفي دِراسَتنا هَذِه يُمْكِن الاعْتِمَاد على هَذَا المَنْهَج في تَعْمِيم الاستِنْتَاجَات والملاحَظَات المُتَعَلِّقَة بمنظَّمَة مَا أَو بِحَالَة

مَا على كَامِل المُنَظَّمات الشَّـــبِيهَة أَو الحَالَات المُمَاثِلَة، بِحَيْث يكُون الاسْـــتِنْتَاج الجُزْئِيّ مَدْخَلًا لِلتَّعْمِيم الكُلِّيّ.

وَتَتَمَثَّـــل مُبَرِّرات اسْـــتِخْدَام هَذَا المَنْهَج في صُعُوبَة حَصْر جَمِيـــع مُفْرَدَات المُجْتَمَع المَدْرُوس، فَلَا يُمْكِن دِرَاسَـــة جَمِيع المُنَظَّمات العَامِلَـــة في بِيئَة مُحَدَّدَة، وَلَكِن يُمْكِن دِرَاسَـــة نمَاذِج مُحَدَّدَة، أَو الاعْتِمَاد على دِراسَة نَظَرِيَّة، وَعِنْد الوُثُوق من صِحَّة مَا تَمّ التَّوصُّل إلَيْه يُصْبِح بِالإِمْكَان تَعْمِيم هَذِه النَّتَائِج على مُفْرَدَات البِيئَة المَدْرُوسة.

- **المَنْهَـــج الثَّاني: المَنْهَج الاسْـــتِنْبَاطِيّ:** وَيَخْتَلِف هَذَا المَنْهَج عَن الاســـتِقْرائيّ في الاتِّجَاه، فَهُو يَنْتَقِل مِن التَّعْمِيم إلى التَّخْصِيص، وَيَقُوم هَذَا المَنْهَج على الانْطِلاق مِن المُسَـــلَّمَات والبَدِيهيَّات وَالمَعَارِف العَامَّة وَمن ثَـــمّ الانْتِقَال إلى الجُزْئِيَّات، وَيُطْلَق أحيانًا على هَذَا المَنْهَج اسْم الاسْتِدْلَاليّ أَو الاستِنْتَاجِيّ، وَفي دِرَاسَتِنا هَذِه تَتَمَثَّل المُسَلَّمَات في أَهَمِّيَّة السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة الجَيِّدَة في نَجَاح أَيّ مُنَظَّمَة، وَتَنْتَقِل الدِّرَاسَة من هَذِه المُسَلَّمَة في إطَارِها العَامّ إلى الجُزْئِيَّات المُتَمَثِّلة بِتَحْدِيد مَفْهُوم السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة، وَتَوْضِيح عَنَاصِرها وَالعَوَامِل الَّتِي تُؤَثِّر عَلَيْها.

وَهُنَـــا نَرْغَب في التَّأْكِيد على أَنّ المَنْهَج الاسْـــتِنباطِيّ لَن يَتِـــمّ الاعْتِمَاد عَلَيْه بِمُفْرَدِه اعتمادًا مُطْلقًا، بَل سيَعْمَد البَاحِث إلى اسْتِخْدَام مَزِيج مِن مَنَاهِج عِلْمِيَّة، إلَّا أَنّ بَعْض التَّسَـــاؤُلات البَحْثِيَّة قَد تَفْرِض مَيْلًا لِاسْتِخْدَام المَنْهَج الاسْتِنْباطيّ أَكْثَر من غَيْرِه مِن المَنَاهِج، وَيُمْكِن تَبْرِير هَذَا الاعْتِمَاد على المَنْهَج الاســـتِنْباطيّ في كَوْنه عَادَةً مَا يُلْجَأ إِلَيْه في العُلُوم الاجْتِمَاعِيَّة، وبالتَّأكِيد فَإِنّ قَضِيَّة السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة تَنْدَرِج ضِمْن خَانَة العُلُوم الاقْتِصَادِيَّة، والَّتي بِدَوْرها تَنْدَرِج ضِمْن خَانَة العُلُوم الاجْتِمَاعِيَّة.

الفَصْل الأَوَّل

السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة.. المَفْهُوم والعناصِر وآليَّات القِيَاس

- تمَهْيد
- **المَبْحَث الأَوَّل: تَعْرِيف السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة وأهمِّيُّتها**
  - تعريف السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة
  - أَهَمِّيَّة السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة
- **المَبْحَث الثَّاني: عَنَاصِر السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة**
  - العَلَامَة التِّجاريَّة
  - الرَّأْي العَامّ والمُنَظَّمَة
  - خريطة العَلَاقَات العامَّة وجَوْدَتها
- **المَبْحَث الثَّالِث: آليَّات قِيَاس سُمْعَة المُنَظَّمَة**
  - قِيَاسَات الرَّأْي العَامِّ
  - اسْتِطْلَاع رَأْي الجُمْهُور
  - الاسْتِطْلَاعَات الإلكترونيَّة
  - دِرَاسَة وتحليل ما يُكتَب عن المُنَظَّمَة
  - التَّغْذِيَة العكسيَّة للمُنْتَجَات والخِدْمَات
  - الدِّرَاسَات السُّوقيَّة المتخصِّصة
  - قِيَاسَات الحِصَّة السُّوقيَّة للمُنَظَّمَة
  - قِيَاسَات القيمة السُّوقيَّة للمُنَظَّمَة

الفَصْل الأَوَّل

السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة..
المَفْهُوم والعناصِر وآليَّات القِيَاس

تمَهْيد

تسعى كُلّ مُنَظَّمَة للحفاظ على سُمْعَتها في السُّوق من أجل الحفاظ على أكبر قَدْر مُمْكِن من العُمَلاَء الموالين لعَلاَمتها التِّجاريَّة. والسُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة من أهَمّ العَنَاصِر الَّتِي تُسْهم في نجاح المُنظَّمَة وتَرْسِيخ عَلاَمَتها في السُّوق والحِفَاظ على قَاعِدَة عملائها، وأيّ خَلَل بها قد يتسبَّب في إلْحَاق الضَّرَر بعَلاَمَتها التِّجَاريَّة وإِحْداث العديد من الخسائر للمُنَظَّمَة.

ونظرًا لأَهَمِّيَّة السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة فإنّ المُنظَّمَات تُنْفق كثيرًا من المال والجهد في سبيل تَحْسِين صَوَرتَها الذِّهْنِيَّة وسُمْعَتها، وتعزيز هُوِيَّتها؛ بهدَف التَّأْثِير في الرَّأْي العَامّ ونَشْر رسالتها وتعزيز دورها، مع الحرص على التَّوَاصُل السُّلوكيّ والمعرفيّ والعاطفيّ مع الجُمْهُور المستهدَف، ولذا تُعَدّ السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة مِقياسًا لنجاح المُنَظَّمَات ومدى تَحْقِيقها لأَهْدافها.

وتَرْجِع أَهَمِّيَّة السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة إلى زيادة قِيمَة المُنظَّمَات، وتَعْزِيز مَيْزَتها التَّنَافُسِيَّة. كما تُسْهم السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة في تعزيز الأرباح وَرَفْع القيمة السُّوقيَّة للمُنَظَّمَات، بالإضافة إلى أنَّها تُخَفِّف من آثار كثير من المَخَاطِر الَّتِي يُمْكِن أن تَتَعَرَّض لها المُنظَّمَات وتُدَعِّمَها أثناء الأَزَمَات؛ ولذلك فإنّ المُنظَّمَات ذات السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة الجَيِّدَة تَحْظَى بمُسَاندة الجُمْهُور وقت الأَزَمَات.

عَمَلِيًّا فإنّ عمليَّة بناء السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة ليست بالشَّيْء اليَسير، بل تحتاج إلى جهد ووقت، مع الحرص التَّام على جَوْدَة الخِدْمَات وَالمُنْتَجَات الَّتِي تُقَدِّمُها المُنَظَّمَة تَحْت اسْم عَلاَمَتها التِّجَاريَّة، ووضع ورؤية واضحة ورسالة هادفة إلى الوصول إلى السُّمْعَة

المُؤَسَّســـيَّة المُتَمَيِّزَة، واختيار فريق عمل مُتَمَيِّز وقادر على تَحْسِين السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة، وسرعة معالجَة أيّ قُصُور إداريّ من شَأْنِه التَأْثِير على سُمْعَة المُنَظَّمَة.
وفي سبيل تحقيق سُمْعَة مُؤَسَّسِيَّة رائِدَة ينبغي الحرص على تفعيل خُطَّة نَشْر إعلاميّ مُتكامِلَة، مع تقدير أَهَمِّيَّة الاتِّصال الفَعَّال والاستفادة من وَسَائِل التَّوَاصُل الاجْتِمَاعِيّ والمَوَاقِع الإِلِكْتِرُونِيَّة في تعزيز صُورَة العَلَامَة وسُمْعَة المُنَظَّمَة والتَّوَاصُل مع الجُمْهُور، ومعالَجَة أيّ مشـــكلة أو خطأ قد يَحْصُل. ولكن ينبغي أن يَحْدُث هذا بصورة متوازنة؛ حيث إنّ ظهور اسم المُنَظَّمَة في وَسَائِل الإِعْلَام بِشَكْل دائم ومُستَمِرّ ليس من مُؤَشِّرَات نجاح المُنَظَّمَة وتَحْسِين سُمْعَتها، فهذا مَفْهُوم خاطِئٌ؛ ففي بعض الأحيان يُؤَدِّي الظُّهُور الدَّائِم والمُستمِرّ على وَسَائِل الإِعْلَام إلى الإساءة لسُمْعَة المُنَظَّمَة، وقد يُصِيب الجُمْهُور بالمَلَل، خَاصَّةً إذا كان المُنْتَج ضعيفًا أو الخِدْمَة المُقَدَّمَة سَيِّئَةً.

ومِن الأمور المُهِمَّة الَّتِي تُسْـــهِم في تَحْسِين سُمْعَة المُنَظَّمَات؛ جَوْدَة مُخْرَجَاتِها وكَفاءَة مُنْتَجَاتِهـــا وخِدْمَاتها؛ وهذا ما تُؤَيِّدُه الأرقام والحســـاباتُ؛ فأرقام التَّوْزِيع، وحجم انتشار العَلَامَة في الأسواق المحليَّة والإقليميَّة والدوليَّة، ومجموع الأرباح الَّتِي تُحَقِّقُها، وعدد مُوَظَّفِيها، وعدد فُرُوعِها..؛ كلُّها مُؤَشِّرَات تدلّ على نجاح السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة.

على جانب آخَرَ؛ تُعتَبر بيئة العمل المُحَفِّزَة الَّتِي تَحرص على دَعْم المُوَظَّفِين وتَشْجِيعهم، عُنْصرًا أساسيًّا في سُمْعَة المُنَظَّمَات؛ حَيْث إنّ الاهتمام بالمُوَظَّف وتقدير جَهْده، وتوفير المُحَفِّـــزَات له يَضْمَن وَلاءَه للمُنَظَّمَـــة، ومِن ثَمّ يبذل جَهْدًا كبيرًا للارتقاء بها، ويكون بمَثَابَة عُنْصر تسويق ودعاية جَيِّدَة لها.
كذلك من العَوامِل المُهِمَّة في تَحْسِـــين سُـــمْعَة المُنَظَّمَات: الحرص الدَّائِم على تعزيز مبادئ الشَّـــفافيَة والنَّزَاهَة دَاخِل المُنَظَّمَة، وعدم التَّسَتُّر على خَطَأ، وإعلان الحقائق للجُمْهُور، والاعتراف بالخطأ إن وُجِد، بالإضافة إلى قيام المُنَظَّمَة بِدَوْرِها الاجْتِمَاعِيّ المأمول منها، وحِرْصِها على تقديم خِدْمَات للمُجْتَمَع المحيط، وتفعيل برامج المسؤوليَّة المُجْتَمَعِيَّة عِرْفانًا وتقديرًا للمُجْتَمَع.

إنّ عمليَّة بناء السُّــمْعَة المُؤَسَّسِــيَّة لأيّ مُنَظَّمَة عمل ضخــم يحتاج إلى جُهْد دؤوب وإجراءات مُتَعَدِّدَة لِلــتَّأْثِير في الرَّأْي العَامّ، والوصول إلى الجُمْهُور المستهدَف على المديَيْن القريب والبعيد.

في هذا الفَصْل سنتناول مَفْهُوم السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة، وعناصِرها، وآليَّات قِياسِها.

المَبْحَث الأَوَّل

تَعْريف السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة وأهمِّيَّتها

قَد تَبْدُو فكْرَة السُّمْعَة المُؤَسَّسيَّة بَديهيَّةً وبَسيطةً في اسْتِخْدَامها الشَّائع، وَمَع ذَلك، فَإنَّها مُعَقَّدَة بشَــكْل مُثير للدَّهْشَــة عِنْد التَّحْقيق فِيها ضِمْن البُحُوث والدِّرَاسَات الإدَاريَّة المتخصِّصة، حَيْث شَــهدْنَا زيَادَةً كَبيرَةً في الاهْتِمَام الَّذي يُوليه البَاحِثُون الإدَاريُّون في العِقْد المَاضي لِمَوْضُوع السُّــمْعَة المُؤَسَّســيَّة، وتبيَّن وُجُود الكَثِير من التَّعْريفَات المُتَعَـــدِّدَة وَالمَفَاهِيم المُتَنَوِّعَة الَّتي أَوْرَدُوها في اســتِعْرَاضِهم للأَدَبيَّات الإدَاريَّة، وَخِلَال ذَلك تَمّ تَحْديد ثَلَاثَة مَفَاهِيم أساسيَّة لِلسُّمْعَة، هِي:

أَوَّلًا: مَدَى كَوْن المُنَظَّمَة مَعْروفَة:

ويُقْصد بِذَلِك الوَعْي العَامّ تُجَاهَها أَو مَدَى انْتِشَار رُؤْيَة المُنَظَّمَة وبُرُوزها في التَّصَوُّر الجَماعيّ، وَإِنّ سُمْعَة المُنَظَّمَة يُمْكِن أَن تَتَكَوَّن بِبَساطَة من كَوْنها مَعْرُوفَةً جيِّدًا.

ويتَّضِح هذا المَفْهُوم بقُوَّة مع شِركَة **رولكس(Rolex)**، الشَّهيرة عالميًّا كَشَركة للصِّنَاعَة السويسريَّة للسَّــاعَات والإكْسِســوارات الرَّاقِيَة، فَرَغْم تغيُّر ظروف السُّوق وتَعَدُّد المُنَافِسِين، دومًا ما ارتبط اسْمُها بالفَخَامَة ودِقَّة التصنيع والسِّعْر المرتفع، وفي القائمَةَ الَّتِــي أصْدَرَها "**مَعهْد السُّــمْعَة Reputation Institute**" للعام 2018م، تصدَّرت **رولكس** الترتيب متفوِّقةً بذلك على 99 مُنَظَّمَة أخرى عالميَّةً ذات سُمْعَة جَيِّدَةٍ(1).

هَــذَا المَفْهُوم هُو أيضًا جُزْء من أَعْــمَال الإطَار التَّعْريفيّ مُتَعَدِّد الأبْعَاد الَّتِي يُقَدِّمُها **Rindova et al (2005) and Barnett et al (2006)**. وَفي هَــذَا الــرّأْي، تَكُون

1. "**Powering The World'S Most Reputable Companies US Reptrak® 100**". Rankingthebrands. Com, 2018, https://bit.ly/2yRgvGE.

السُّـــمْعَة التَّنظيميَّة أَقْوَى إذَا كَان الوَعْي بالمُنَظَّمَة أَوْسَـــع انْتِشَـــارًا، وَإِذَا كَان لَدَى المُراقِبين تَمْثِيلًا إِدْرَاكِيًّا أَكْثَر نَشَاطًا للمنظَّمَة، بغضّ النَّظَر عَن حُكْمِهم أو تَقْييمِهم لَها. ويَصِف **Rindova et al** هَذَا البُعد بأَنَّه "بُرُوز" ويقترح أَنّ "مَدَى الاعْتِرَاف بالمُنَظَّمَة على نِطَاق وَاسِـــع بَيْن أَصْحَاب المَصْلَحَة في مَجَالِها التَّنْظِيميّ، ومَدَى بُروزها مُقَارَنَةً بالمُنَافِسين، قَد يُكَوِّن بُعْدًا مهمًّا للسُّمْعَة المؤَسَّسِيَّة"، بَيْنَمَا يَصِف "بارنيت" وَآخَرُون هَذَا البُعد بِأَنَّه وَعْي المُرَاقِب أو أَصْحَاب المَصْلَحَة بالمُنَظَّمَة بِدُون حُكْم(1).

وَيَنْدَرِج تَحْت هَذَا المَفْهُوم الرَّئِيس "**الوَعْي بالمنظَّمَة**" تَعْرِيفَات عِدَّة للسُّمْعَة المؤَسَّسِيَّة، مِثْل: أَنَّها "تجميع للتَّصَوُّرات؛ التَّصَوُّرَات الكَامِنَة، والتَّصَوُّرات الظَّاهِرَة، والتَّصَوُّرات العَالَمِيَّة، والتَّمثِيلات الإِدْرَاكِيَّة والتَّمثِيلات الجَمَاعِيَّة حَوْل المنظَّمَة"(2).

وَأَنَّها "مُسْـــتَوى الوَعْي الَّذِي اسْـــتَطَاعَت المُنَظَّمَة تَطْوِيرَه لِنَفْسِها، كَمَا هُو الحَال في Procter & Gamble أو Anheuser Busch، وكَذَلِك عَلَامَاتُها التِّجَارِيَّة، مِثْل: Tide أو Budweiser" وَهُنَا يَرْبِط ساكســـتون ودولينجر بَيْن مَفْهُوم السُّمْعَة وَاسْم العَلَامَة التِّجَارِيَّة للمنَظَّمَة(3).

ويُعَرِّف بروملي Bromley السُّـــمْعَة "على أَنَّها الطَّرِيقَـــة الَّتِي تُصَوِّر بها مَجْموعَات أَصْحَاب المَصْلَحَة الخَارِجيَّة الرَّئِيسَـــة أو الأَطْرَاف المُهْتَمَّة الأُخْرَى المنظَّمَةَ"؛ نظرًا لأَنّ السُّمْعَة تَكْمُن في مُسْتَوى الإِلْمَام بالمُنَظَّمَة أَو مَعْرِفَتها من قِبل جِهات خَارِجِيَّة، بِغَضّ النَّظَر عَن حُكْمِهم عَلَيْها(4).

1. Rindova, Violina P. et al. "Reputation As An Intangible Asset: Reflections On Theory And Methods In Two Empirical Studies Of Business School Reputations". Journal Of Management, vol 36, no. 3, 2010, pp. 610-619. SAGE Publications, doi:10.1177/0149206309343208.
2. Barnett, Michael. L., et al. «Corporate reputation: The Definitional Landscape». Corporate Reputation Review, 2006 p.32.
3. Saxton, Todd., & Marc Dollinger. «Target Reputation and Appropriability: Picking and Deploying Resources in Acquisitions.» Journal of Management, 2004. p.125.
4. Bromley, Dennis. B. «Psychological Aspects of Corporate Identity, Image and Reputation». Corporate Reputation Review, 2000. p.241.

ويَرَى ويتن أند ماكي (Whetten & Mackey) السُّـــمْعة أَنَّها "عِنْدَما تَكُون المُنَظَّمَة مَعْرُوفَةً جَيِّدًا، يَكُون لَدَى المراقبين إحْسَاس قَوِيّ بِمَا هُو مَرْكَزِيّ وَمُمَيَّز حَوْل سِمَاتِها خَاصَّةً فِيمَا يَتَعَلَّق بِالشَّركات الأُخْرَى"(1)، ويَصِف ســكوت وولشـــام(2005: 313) Scott, S. V., & Walsham السُّـــمْعة بأنَّها "تَلْخِيص أَو تَقَارُب الصِّفَات الَّتِي تتبَنَّاها المُنَظَّمَة فِيمَا يَتَعَلَّق بمستَويات متعدِّدة من الوُجُود"(2). لَكِنّ فِكْرَة أَنّ السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة الَّتِي تَنْطَوِي على مَدَى الإِلْمَام بالمُنَظَّمَة أَو مَعْرِفَتها غَيْر مَقْبُولَة عالَمِيًّا.

ثانيًا: مَدَى كَوْن المُنَظَّمَة معروفةً بسُلُوك مُعَيَّن:

المَفْهُوم الثَّاني للسُّمعة المؤسَّسِيَّة وَالوَاضِح في عَدَد من الدِّرَاسَات المَنْشُورة في أَدَبِيّات الإِدَارَة هُو أَنّ السُّـــمْعة تَنْطَوِي على تَصَوُّرَات مَفَادُها أَنّ المُنَظَّمَة لَدَيْها خَاصِّيَّة مُعَيَّنَة مِن الفَائِدَة أَو القِيمَة بِالنِّسْــبَة إلى المُدْرِك، وَهُو مَا يَجْعَلُه يَتَنَبّأ مستقبَلًا بالإجْرَاءات التَّنْظِيمِيَّة الَّتِي ســتتَّخِذُها هَذِه المُنَظَّمَة، وَهَذَا يَنْطَبِق على السُّـــمْعة المؤسَّسِيَّة لِشَرِكة **جوجل (Google)** الأمريكيَّة العالميَّة، فالانطباعات السَّائدة عنها هي أنَّها تَتَّسِم ببيئة عمل قَوِيَّة تَسْتَنِد لمنظومة قِيَم مُمَيَّزَة، في مُقَدِّمَتِها: تكافُؤ الفُرَص بَيْن جميع العامِلِين فيها، وتوفــير عَوامِل الرَّفَاهِيَّة والإبداع لموظَّفِيها، ولذلك تقْبَع في المَرْكَز الثَّالث في قائمة العام 2018م لأفضل 10 شَرِكَات عالميًّا من حيث السُّـــمْعَة الصادرة عن مَعْهَد السُّمْعَةِ" العَالَمِيّ(3) "**Global Reputation Track**".

1. Whetten, David & Mackey, Allison. «**A Social Actor Conception of Organizational Identity and Its Implications for the Study of Organizational Reputation**». Business & Society, vol 41. 20002, pp. 393-414.
2. Scott, Susan V., and Geoff Walsham. «**Reconceptualizing and Managing Reputation Risk in the Knowledge Economy: Toward Reputable Action.**» Organization Science,2005. p.313.
3. "**Global Reptrak®100| Powering the world's most reputable companies**", Reputationinstitute, 2018, https://goo.gl/v1L786.

هَـــذَا المَفْهُوم هُو أيضًا جُزْء مِن الأُطُر التَّعْرِيفِيَّة مُتَعَدِّدَة الأبْعَاد الَّتِي يُقَدِّمُها كل مِن Fischer and Reuber (2007) وLove and Kraatz (2009) وRindova et al(2005)..
حَيْث يصف "فيشر وريوبر Fischer and Reuber (2007: 57) هَذَا البُعْد بِأَنَّه المَنْظُور التَّكامُلِيّ للسُّمعة التنظيميَّة" وَيَقُولان: إنّ السُّمْعَة تُشَكِّل تَقْييمًا لسِمَات أَو خَاصِّيَّة مُعَيَّنَة تَتَمَتَّع بها حَوْل شَيْء مَا، مِثْل: تَقْدِيم منتَجات عَالِيَة الجَوْدَة أَو أَن تَكُون عَالِيَة الأَسْعَار(1).
وَيُشِير Rindova et al إلى بُعْد "الجَوْدَة المُدْرَكَة" كَسِمَة رَئِيسة لتَشْكِيل السُّمعة، فَيَقُول: إنّ السُّـــمْعة هِي "الدَّرَجة الَّتِي يُقَيِّم بها أَصْحَاب المَصْلَحَة المُنَظَّمَة بِشَكْل إيَجَابيّ على سِـــمة مُعَيَّنَة، مِثْل: سِمَة القُدْرَة على إنْتَاج مُنتَجات عَالِيَة الجَوْدة". وَهُنَا، على النَّقِيض مِن المَفْهُوم المَعْرُوف للسُّـــمْعَة المؤسَّسِيَّة، فَإِنّ الحُكم هُو سِمَة مَرْكَزِيَّة لِأَنَّه تَقْيِيم مِن قِبَل الجُمْهُور لِقُدْرَة المُنَظَّمَة على تَلْبِيَة احتياجاته المَادِّيَّة، مِمَّا يَعْنِي أَنّ السُّمْعَة ترتبط ارتباطًا وثيقًا بِالعَوَاقِب والمُخْرَجات التنظيميَّة المَلْمُوسَة للمُنَظَّمَة"(2).
ويَقُول ريندوفا Rindova (2006: 1206) إنّ السُّـــمْعَة المُؤَسَّسِيَّة "تَعْكِس انْطِباعات أَصْحَاب المَصْلَحَة عَن تَـــصَرُّف المُنَظَّمَة في القِيَام بِشَيْء مُعَيَّن"(3). ولِذَلِك يمْكِن أن تُعرَّف السُّـــمْعَة المُؤَسَّســـيَّة -أيضًا- بأنَّها "اتِّفاق كافَّة التصوُّرَات حَوْل نجاح المُنَظَّمَة، وَقُدْرَتِها عـــلى التَّعَامُل مع مختلف التحدّيات والمواقِف الصَّعْبَة، وذلك وَفْقًا لما يَعْرِفُه النَّاس عن هَذِه المُنَظَّمَة؛ فالسُّـــمْعَة المُؤَسَّسِيَّة لا تَعْنِي مقدار إعجاب النَّاس بالمُنَظَّمَة، وإنَّمـــا بتوقُّعَاتِهم لتَصَرُّفَاتها نَحْو مواقِف محدَّدَة"(4)؛ وقد نَجحت سِلسِـــلَة المقاهي

1. Fischer, Eileen & Rebecca Reuber. «**The Good, the Bad, and the Unfamiliar: The Challenges of Reputation Formation Facing New Firms**». Entrepreneurship Theory and Practice, 2007. p.57.
2. Rindova, Violina, et al. «**Being Good or Being Known: An Empirical Examination of the Dimensions, Antecedents, and Consequences of Organizational Reputation**». The Academy of management Journal, vol.48, No.6. 2005, pp.1033-1047
3. Rindova, Violina, et al. «**Celebrity firms: The social construction of market popularity**». Academy of Management Review, Vol. 31, No.1. 2006, p.1206.
4. Whetten, David.A& Mackey, Alison. "**Identity Congruence and Its Implications for The Study of Organizational Reputation**". Business &Society, 2002.403.

الأمريكيَّة الشَّهيرة **ستاربكس**(1) (**Starbucks**) في تحقيق سُمْعَة دوليَّة مُتَمَيِّزَة بسبب جَوْدَة مُنْتَجاتِها مِن جانب، ومِن جانِب آخَر بســـبب إِدَارَتِها الذَّكِيَّة في تَخَطِّي الكثير من الأَزَمَات الَّتِي مرَّت بها، وتحويل العَثَرَات إلى نِقَاط انطلاق جديدة.

فَمَع وقوع الأَزْمَة الاقتصاديَّة العالميَّـــة عام 2008م، وَاجَهَت الشَرِكة انخفاضًا حادًّا في المَبِيعَـــات، وأُجْبِرَت في العَام 2009م، على إغلاق 600 فرع في الولايات المُتَّحِدَة وغالبيَّة فُرُوعِها في أســـتراليا، لكِنَّها اســـتطاعت النُّهُوض باعتماد سياسات إداريَّة مختَلِفَة تتَواءَم مع ظلال الأزمة، مثل: تَقْلِيص افتتاح الفُرُوع الجديدة، وإعادة النَّظَر في مُمَارَســـات التَّشْـــغيل، فَأَلْغَت المُنْتَجَات غَيْر الأساســـيَّة؛ مقابِل الاهتمام بجَوْدَة مُنْتَجَاتِها من القهوة وخِدْمَة العُمَلَاء، واستخدمت وَسَائِل التَّوَاصُل الاجْتِمَاعِيّ بفاعليَّة في أغراض التَّرويج وبناء وكَسْب الولاءِ(2).

ويُشِـــير كُلّ مِن بيفارير Pfarrer وبولوك Pollock إلى هَذَا البُعْد مِن السُّمْعَة كنتيجة للأَحْـــكَام المُتَعَلِّقَة بِالقُدْرَة المُثْبَتَة للمنظَّمَة على خَلْق القِيمَة. لَكِن اهْتِمَام هَذَا المَفْهُوم بحُكْم المُراقِبِين الخَارِجِيِّين كأسَـــاس لِتَكْوِين السُّـــمْعَة عَن المُنَظَّمَة مَا يَعِيبُه أَنّ لَدَى هَـــؤُلاء المُراقِبِين الخارِجيِّين اهتمامات مُتَفَاوِتَة، وبالتَّـــالي يَتِمّ مُواءَمَتُها مَع نَتَائِج

1. ســـتاربكس (**Starbucks**) هي العلامة الأمريكيَّة الأكثر شهرة وانتشارًا دوليًّا في مجال المقاهي وتصنيع11 القهوة، بدأت الشَرِكَة عام 1971م كمتجر صغير في مدينة ســـياتل الأمريكيَّة باســـم "ســـتاربكس كوفي تي أند سبايسيس"، وحظيت بشهرة كبيرة في بيع حبوب القهوة المحمَّصة، وفي عام 1981م قَصَد المتجر "هوارد شولتز"، والَّذِي أصبح فيما بعد محور نجاح "ستاربكس"، فأُعْجِب كثيرًا بمذاق القهوة الدَّاكِنَة، وسريعًا ما تَمَكَّن من إقناع مؤسِّسي المتجر "جيري بالدوين" و"جوردن بوكر" بالعمل معهم والتســـويق للشركة، وفي عام 1985م انفصل شـــولتز عن الشَّركة، وأسَّس أخرى خَاصَّة به باسم "جورنالي"، وبعد عامين آلت سلسلة مقاهي "ستاربكس" ومصنعها الخاص بالتحميص إلى شـــولتز مقابل 3.8 مليون دولار، وانضمَّت إليها "جورنالي" وفروعها، واختار العملاء اســـم "ســـتاربكس" لجميع المقاهـــي، والآن يبلـــغ عدد فروعها أكثر من 20366 فرعًا في أكثر من 76 دولة حول العالم، وتُوَظِّف أكثر من 300 ألف مُوَظَّف وتُحَقِّق مبيعات ســـنويّة تُقَدَّر بـ21.67 مليار دولار تقريبًا. للمزيد حول الشَّركة ومنتجاتها يُمكن زيارة موقعها الرَّسْمِيّ: https://www.starbucks.com
2. Husain, Shezray. «Starbucks, pulled itself out of the financial meltdown of 2008 by aligning its operations with customer demands». Business today, 28 Septemper 2014, https://cutt.us/KNQVu

تنظيميَّـــة مُخْتَلفَة ذَات قِيمَة، وبالتَّالي قَد تَخْتَلِف تَصَوُّرَات سُـــمْعَة المُنَظَّمَة من قِبَل مَجْموعَات مُعَيَّنَة من أَصْحَاب المَصْلَحَة مِثْل: النُّشَطاء البيئِيِّين أَو المُساهِمين أَو أَعْضَاء المُجْتَمَع المَدَنيّ أَو المُسْتهْلِكين بِشَكْل كَبِيرٍ(1).

وَمن بَيْن المُؤَلِّفين الآخَرين الَّذين يؤَكِّدون على وَجْه التَّحْديد تَصَوُّرَات الجَوْدَة كمُؤَشِّر لِسُـــمْعَة المُنَظَّمَـــة هُم بنجامين وبودولنـــي Benjamin, B. A., & Podolny، اللَّذَان يُسَلِّطان الضَّوْء على "دَوْر الجَوْدَة السَّابِقَة كمَصْدر للمَعْلُومَات حَوْل الجَوْدَة الحَالِيَّة"(2)، وواشنطن وزاجاك Washington, M., & Zajac اللَّتَان تَصِفَان السُّمْعَة بِأَنَّها "مَفْهُوم اقْتِصَادِيّ في الأَسَاس يُجَسِّد الاخْتِلَافَات في الجَوْدَة أَو الجَدَارَة المُدْرَكَة أَو الفِعْلِيَّة"(3)، وبيرغ وكيتشـــن وبويد Bergh و Ketchen و Boyd الَّذين يَقُولُون: إنّ "السُّـــمْعَة تُرَكِّز على فَهْم اخْتِلَافَات جَوْدَة المُنْتَج بَيْن مَجْمُوعَة من المُنَظَّمات"(4) يَذْكُر مؤلِّفون آخَرُون الجَوْدَة التَّنْظيمِيَّة كَمِثَال على سِمَة المُنَظَّمَة ذَات الصِّلَة بالسُّمْعة التَّنْظيمِيَّة بَيْنَمَا يُقَدِّمُون أيضًا أَمْثِلَةً أُخْرَى لِهَذِه السِّمَات. وفي هَذَا السِّيَاق، يَقُول دويتش وروس Deutsch, Y. & Ross: يُمْكِن للشَّركات أَن تُحَدِّد مَدَى الانطِبَاعات العَامَّة المُوَلَّدة حَوْلَها، أَي: (تَصَوُّرات وَأَحْكَام عَن المُنَظَّمَة كَكُلّ بِأَنَّها جَيِّدَة وجذَّابة وَمُنَاسِبَة أَو غَيْر ذلك)(5).

1. Pfarrer, MD et al. "**A Tale Of Two Assets: The Effects Of Firm Reputation And Celebrity On Earnings Surprises And Investors' Reactions**". Academy Of Management Journal, vol 53, 2010, pp. 1131-1152.
2. Benjamin, Beth and Joel M. Podolny. «**Status, Quality, and Social Order in the California Wine Industry**». Administrative Science Quarterly, vol 44, no 3, 1999, pp. 563.
3. Washington, Marvel and Edward Zajac. «**Status Evolution and Competition: Theory and Evidence**». Academy of Management Journal, vol 48 ,no 2 , 2005, pp.283.
4. Bergh, Donald et al. «**New Frontiers of the Reputation–Performance Relationship: Insights from Multiple Theories.**» Journal of Management, vol 36, no 3, 2010, pp. 629.
5. Deutsch, Yuval and Thomas W. Ross. «**You are Known by the Directors you Keep: Reputable Directors as a Signaling Mechanism for Young Firms**». Management Science, vol 49, 2003, pp.1004.

وَالدَّافع وَرَاء تَبَنِّي هَذه المَفَاهيم هُو مَنْطقيَّة الفكْرَة البَسِـــيطَة لِبنَاء السُّمْعَة، وَالقَائمَة على أَنَّه "بمُرور الوَقْت يُمْكن للمُنَظَّمَة أَن تُصْبح مَعْرُوفَةً جَيِّدًا ويمكِن أَن يَترَاكَم في أَذْهـــان المراقِبين لَها تَفَهُّمًا عامًّا جَيِّدًا طِبقًا لِمَا هُو مَعْرُوف وَسَـــائِد عَنْها، وبالتَّالي يمكِن الحُكْم عَلَيْها بشَكْل إيَجابيّ أَو سَلْبِيّ مِن قِبَل هَؤُلَاء المُراقِبين الجُمْهُور وتكْوِين انطِباعَات محددَّة عَنْها"، أيْ أنَّه يمكِن الإشـــارة إلى السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة بأنَّها عدد من الانطباعات المتراكِمة لدى الأشـــخاص الَّذين تربطهم عَلَاقَات تفاعليَّة مع المُنَظَّمَة، ولديهم مصالح تبادليَّة معها(Rindova et al.,2010). أو الشُّـــعور الَّذي يَحْمِلُه الفَرْد تِجَـــاه المُنَظَّمَة أو مدى إدراكِه لها، ويتكوَّن هذا الشُّـــعُور لدى الأفراد نتيجة طريقة التَّعامُل معهم(1) (Davies,2010).

ولذلك حقَّقَت **فيديكس**(2)(**Fedex**) سُـــمْعَةً مُمَيَّـــزَة عالميًّا في مجال النَّقْل السَّريع، بعدما نجحت في خَلْق انطباعـــات جَيِّدَة لدى ملايين العُمَلَاء في 220 دولة وإقليمًا حَوْل العالَم، بما تَمَلْكُه مِن أضْخَم مُنَظَّمَة طيران مُتَخَصِّصَة في الشَّحْن على مُسْتَوى العالَم بطاقَة إنتاجيَّة أكثر من 800 طائرة، و29 ألف سَـــيَّارَة شـــحن، و25 ألف مَوْقع تســـليم وتســـلُّم، حَتَّى باتت اليوم تَحْتَلّ المركز الـ192 من بين أَلْفَي مُنَظَّمَة عملاقة، والمركز السَّادِس والخمسين ضِمْن 100 مُنَظَّمَة عالميَّة في السُّمْعَة الجَيِّدَة بحَسَب قائمة "مَعْهد السُّمْعَة" للعام 2018م(3).

1. Davies, Howard. "Global Financial Regulation After The Credit Crisis". Global Policy, vol 1, no. 2, 2010, pp. 185-190. Wiley, doi:10.1111/j.1758-5899.2010.00025.x.
2. **فيديكس (Fedex)**: شَركة أَمْريكيَّة مُتَعَدِّدَة الجنْسيَّات تُقَدِّم خَدَمَات تَوْصيل البَريد السَّريع يَقَع مَقَرُّهَا الرَّئِيسيّ في ميمفيس، تَأَسَّسَــت عَام 1971م على يَد رَجُل الأَعْمَال فريديرك دَبلْيُو ســميث، هِي الشَّرِكَة الأُولَى في العَالَم الَّتي قَامَت باسْــتخْدَام الطَّائِرَات الحَديثَة في نَقْل البَضَائع، وهي تُخْفي سَــهْمًا بين E وx التي تَرْمَز لِلسُّرْعَة، لِلْمَزِيد: مَوْقع ويكِيبيديا المَوْسوعَة الحُرَّة، مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/Y3mKe
3. للمزيــد يُنْظَر الموقع الرســميّ لِشَركة فيديكس عــلى الرَّابِــط: https://www.fedex.com/global/choose-location.html

فالسُّـــمْعَة مُتجَذِّرَة في السُّلُوك والارتِّباطات التَّارِيخيَّة للمنظَّمَة، وَلَكِن يمُكْن تَغْيِيرُها بشَكْل مُفاجِئ إذَا ما ظَهَرَت مَعْلومات جَدِيدَة حَوْل سُلُوك المُنَظَّمَة السَّابِق أَو إذَا كَانَت أَحْدَث سُلوكيَّاتها أَو ارتباطاتِها تَتَعَارَض مَع قِيَم وَرُؤَى المراقِبين.

ثالثًا: الأَفْضَلِيَّة العَامَّة Generalized Favorability:

المَفْهُوم الثَّالِث للسُّمْعة التنظيمِيَّة الوَاضِح في عَدَد مِن الدِّرَاسَات المَنْشُورَة في أَدَبيّات الإِدَارَة هُو أَنّ السُّمْعة تَنْشَأ عَن تَقْيِيم عَامّ ومعمَّم لمَدَى أَفْضَلِيَّة المُؤَسَّسَة، بِمَا في ذَلِك "التَّقْدِيـــر وَالاعْتِبَار الَّذِي يَتِمّ إيلَاؤُه لِلمُنَظَّمَة ومَـــدَى جاذِبِيَّتِها العامَّة". وَهُنَا، على النَّقِيض مِن المَفْهُوم السَّابِق لِلسُّمْعَة المؤَسَّســـيَّة، فَإِنّ تَصَوُّر الأَفْضَلِيَّة العَامَّة يَنْطَوِي على أَحْكَام مُدرَكة حَوْل المُنَظَّمَة تَسْتَنِد إلى سِمَات تنظيمِيَّة متعدِّدة بدلًا مِن الاعْتِمَاد على توقُّعات جُمْهُور مُعَيَّن لنتائج تنظيمِيَّة محدَّدة.

وَكَمَا هُو الحَال مَع الأَبْعَاد الأُخْرَى لِلسُّـــمْعَة التنظيميَّة، تَعْتَمِد قِيَاسَات السُّمْعَة في بُعْد الأَفْضَلِيَّة العَامَّة بِشَكْل كَبِير على أَبْحَاث الجُمْهُور أَو نَتَائِج الاستِقْصاءات الَّتِي يُجْرِيها المارِسُون التَّسويقِيُّون حَوْل المُؤَسَّسَة، أَي: إنّ الانطباعات التقييمِيَّة غَيْر النَّوْعِيَّة عَن أَيّ مُنَظَّمَـــة تَنْبَثِق مِن "الأحكام الجَماعِيّة" للمراقِبين بناءً على تقييمات الآثَار المَالِيَّة والاجْتِماعِيَّة والبِيئِيَّة المَنْسُوبَة إلى هَذِه المُنَظَّمَة بِمُرُور الوَقْت.

وبناءً على هَذَا المَفْهُوم يصِف بَعْض البَاحِثِين السُّمْعة بِأَنَّها "تقييم شَامِل أَو كُلِّيّ من قِبَل مَجْموعَات من أَصْحَاب المَصْلَحَة يَبْنِي وَيَتَجَاوَز جَوَانِب مُعَيَّنَةً من مَاضِي أَو مُسْـــتَقْبَل المُنَظَّمَة، مِمَّا يُؤَدِّي إلى تقييمات مُواتِيَة وَمُقَارَنَتها مَع تقييمات المُنَظَّمات المُمَاثِلَة"(1). ويُلاحِظ البَاحِثان لاف أند كراتز Love and Kraatz أَنّ النَّاس يَمِيلُون إلى تَشْـــكِيل

1. Fischer, Eileen & Rebecca Reuber. «**The Good, the Bad, and the Unfamiliar: The Challenges of Reputation Formation Facing New Firms**». Entrepreneurship Theory and Practice, vol 31, 2007. p.57.

المُؤَسَّسَـــات أو النَّظَر إلَيْها على أَنَّها كِيَانَات اجْتِمَاعِيَّة متماسِكَة وهادِفَة لَدَيْها سِمَات مَقْبُولَة مجتمَعِيًّا وتَتَوافَق مَع المُمَارَسَات المُنَاسِبَة محلِيًّا والمَرْغُوبة ثقافِيًّا"(1).

كـــما تُظْهِر مُرَاجَعَة الأَدَبِيَّات الإِدَارِيَّة الحَدِيثَة أَنّ بَعْض المُؤَلِّفين الَّذين يَتَبَنَّوْن وِجْهَة نَظَر الأَفْضَلِيَّة العَامَّة للسُّمْعَة التنظيمِيَّة يَرَوْن أَنّ السُّمْعة هِي "تمثيل إدرَاكِيّ لإجراءات المُنَظَّمَة السَّابِقَة والآفاق المستقْبَلِيَّة، وَالَّذِي يَصِف مَدَى جَاذِبِيَّة المُنَظَّمَة العَامَّة لمُكَوِّنَاتها الرَّئِيسَـــة عِنْد مُقَارَنَتِها بالمنافِســـين الرَّائِدين الآخَرِين"(2). وَالبَعْض يَرَى أَنَّها "سِمَة تَنْظِيمِيَّـــة عَامَّة تَعْكِس مَدَى رُؤْيَة أَصْحَاب المَصْلَحَـــة الخارِجِيِّين لِلمُنَظَّمَة على أَنَّها جَيِّدَة وَلَيْسَـــت سَيِّئَة"(3). وَهُنَاك دِراســـات أُخْرَى مِثْل تِلْك الَّتِي كَتَبَها توربان وَكَابل Turban and Cable تُعرِّف السُّمْعَة على أَنَّها "تقييم عَامّ لِشَرِكَة فِيمَا يَتَعَلَّق بالشَّرِكات الأخرى"(4).

وقد تُعَرَّف السُّـــمْعَة المُؤَسَّســـيَّة بطريقة أُخْرَى على أنها الرُّؤَى الخَاصَّة الَّتِي يُكَوِّنها أصحـــاب المَصْلحة مـــع المُنَظَّمَة، وتَتَعَلَّق هَذِه الرُّؤَى بمدَى قُـــدرة هَذِه المُنَظَّمَة على تكْوِين قيمة نسبيَّة إذا ما تَمّ مُقَارَنَة أدائها مع غَيْرِها من المُنَظَّمَات المُنَافِسَة، وينطبق هذا التعريف بشدَّة على أبل (**Apple**) الأمريكيَّة؛ الشَّرِكَة التكنولوجيَّة الَّتِي أصبحت

1. Love, E. Geoffrey, and Matthew Kraatz. "**Character, Conformity, Or The Bottom Line? How And Why Downsizing Affected Corporate Reputation**". Academy Of Management Journal, vol 52, no. 2, 2009, pp. 314-335. Academy Of Management, doi:10.5465/amj.2009.37308247.
2. Cable, Daniel and Mary E. Graham. «**The Determinants of Job Seekers' Reputation Perceptions.**» Journal of Organizational Behavior, vol 21, no. 8, 2000, pp. 929.
3. Roberts, Peter W., and Grahame R. Dowling. "**Corporate Reputation And Sustained Superior Financial Performance**". Strategic Management Journal, vol 23, no. 12, 2002, pp. 1077-1093. Wiley, doi:10.1002/smj.274.
4. Turban, Daniel B., and Daniel M. Cable. "**Firm Reputation And Applicant Pool Characteristics**". Journal Of Organizational Behavior, vol 24, no. 6, 2003, pp. 733-751. Wiley, doi:10.1002/job.215.

الأكــبَرْ قيمَةً في العالَم بَعْد إطلاق هاتِفها الذَّكي "**iPhone**" الَّذي أثْبَت منذ اللَّحْظَة الأُولَى تَفَــرُّدَه وتميُّزَه وقُدْرَته على إضافة قيمة كُبْرَى للعُمَلَاء لن تَتحقَّق مع مُنْتَجَات المنافِســين، ولذلك يُتَوَّج حَتَّى الآن بلقب "الأفضل مَبيعًا على مُسْتَوى العالَم"؛ وتُوجَد **أبل(Apple)** في المركز الثَّامِن والخمســين في قائمة "مَعْهَد السُّمْعَةِ" للعام 2018م لأَفْضَل 100 شَرِكَة مِن حيث السُّمْعَة على مُسْتَوى العالَم(1).

ممَّا سَــبَق، يتَّضِح أنّ السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة قد حَظِيَت بالعديد مِن التَّعْرِيفَات، الَّتي تَدُور كُلُّهــا حَوْل الفِكْرة الَّتِي يتَّخِذُها الفَرْد عن المُنَظَّمَــة عِنْد التَّعَامُل معها، وتَتَكَوَّن هَذِه الفِكْرَة وَفقًا لقُدْرة المُنَظَّمَة على احتواء المواقِف الَّتِي تتعرَّض لها مع العُمَلَاء، وقُدْرتها على تَقْدِيم حُلول مُمَيَّزَة للمُشْكِلات الخَاصَّة بِهِم، وَفْقًا للقِيَم الَّتِي تَتَبنَّاها هَذِه المُنَظَّمَة.

أَهَمِّيَّة السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة

مُنْذ العام 1932م دُشِّنَت شَرِكَة **ليغو**(2)**(LEGO)** كمَتْجَر نِجَارَة صغير لتَصميم ألعاب الأطفال مِن الخَشَب، لكِنَّها تطوَّرَت سريعًا في آليَّات الإنتاج والتَّسْوِيق؛ استنادًا لِرَغْبَتها القَوِيَّة في تنمية مَوَاهِب الأطفال وحَثِّهم على الإبداع، فاعتمدت شِعار "أَلْعَابُنَا تَجْعَل الأَطْفَال أَكْثَر ذَكَاءً"، وبمرور السَّنَوَات حقَّقَت انتشارًا مُذْهِلًا في أوروبا، خَاصَّةً عندما طَرَحَت الشَرِكَة عام 1955م أَوَّل لُعْبَة مُحْتَرِفَة صُنِّفَت الأفضل في أوروبا بأَسْرِها. وفي العام 1968م تَمّ بناء أَوَّل مدينة ألعاب من قِطَع "**الليغو**" في الدَّنْمَارك، لتَتَوالَى الابتكارات مع تغيُّر السُّــوق فأَبْدَعت الكثير مِن ألعــاب الفيديو وبرامِج الكمبيوتر، الَّتِي تُرَكِّز بِشَكْل رَئِيس على زيادة قُدْرَة الطِّفْل على الابتكار وتطوير مَلَكَاتِه الذِّهنِيَّة،

1. "**Global Reptrak® 100 | Powering the world's most reputable companies**", Reputation institute, 2018, https://goo.gl/v1L786

2. **ليجو LEGO**: شَرِكَة دَنْمَارِكِيَّة مُخْتَصَّة بِصِنَاعَة الأَلْعاب تَأَسَّسَت عَام 1932م، وَاسْمُهَا مُقْتَبَس مِن الكَلِمَة الدَّنْمَارْكِيَّة "leg godt" وَتَعْنِي "العَب جَيِّدًا"، وَتُعْتَبَر لُعْبَة ليغو من أَشْهَر مُنْتَجَاتها وَقَد طَرَحَتْهَا لأَوَّل مَرَّة عَام 1940م ولاقَت نَجَاحًا وَاسِعًا على مُسْتَوَى العَالِم، لِلْمَزِيد: مَوْقِع وِيكِيبِيديا المَوْسوعَة الحُرَّة، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/vmMFM

وتَوْفير حالَة نَفْسِـــيَّة إيجابيَّة تُســـاعِدُهم على تَجَاوُز المشـــاكِل بحلول خَلَّاقَة، حَتَّى أصبحت مُنْتَجَاتها جُزْءًا رئيسًـــا مِن العمليَّة التَّربويَّة التَّعليميَّة للأطْفَال في أكثر مِن 30 دولةً حَوْل العالَم، متفوِّقةً بذلك على غَيْرِها مِن المنَافِسِينَ(1).

سُمْعَة «**ليغو**» الرَّائِدَة في عالَم ألعاب الأطفال لأكثر مِن 80 عامًا جَعَلَتْها سِمَةً أساسيَّةً في كُلّ بيت ومدرسة، تُسَاهِم مُنْتَجَاتُها في تشكيل فِكْر أجيال متتالية، ولذلك حلَّت في المَرْكَز الثَّاني في قائِمة "مَعْهَد السُّـــمْعَة" للعام 2018م لأَفْضَل 100 مُنَظَّمَة من حَيْث السُّمْعَة العالميَّة، وذلك للمرَّة الثَّانية على التَّوَالِي(2).

المثال السَّـــابِق يُبْرِز أَهَمِّيَّة السُّمْعَة المؤَسَّسِيَّة كمِقياس رَئِيس في الحُكْم على نجاح أيّ مُنَظَّمَة وانتشـــار عَلَامَتِها التِّجَاريَّة في السُّوق، وتُعتَبَر هَذِه السُّمْعَة بالتَّالي مِن أهَمّ الأصول الاسْـــتِرَاتِيجيَّة الَّتي تمَلْكُهـــا المنَظَّمَة، وكذلك القيمة الحقيقيَّة الَّتي يمُكِن أن تمَنْحَها لعُمَلَائها مِن خِلال عَلَامَتِها التِّجَاريَّة.
ويَتِمّ النَّظَر إلى أَهَمِّيَّة السُّـــمْعَة المؤَسَّسِيَّة من رُؤًى مختلفة، فالاقتصاديُّون يَرَوْن أنّ أَهَمِّيَّة السُّمْعَة تَتَمَثَّل في أنَّها قيمة مُهِمَّة يَتِمّ تحديد سُلوك المنَظَّمَة المتَوَقَّع مِن خِلَالِها؛ وبناءً على الحديث السَّـــابِق، فإنّ «**ليغو**» تكتسب سُـــمْعَتَها الرَّائِدَة تلْك من حِفَاظِها الدَّائِـــم على قِيمَة الابتكار وحِرْصِها عـــلى بَثّ رُوح الإبداع في الأَطْفَال، لذَلِك يَتوَقَّع العُمَلَاء مِنْها دَوْمًا ألعابًا مُبْتَكَرَةً تُواكِب رُوح العَصْر.

أمَّا مِن وِجْهَة النَّظَر الماليَّة والمحَاسَـــبِيَّة، فتَتَمَثَّـــل أهَمِّيَّتُها في أنَّها مِن الأصول غَيْر الملْمُوسَـــة الَّتِي يمُكْنِهـــا أن تُضِيف قيمةً وإضافةً للمُنَظَّمَة، وتُســـاعِدُها على زيادة إمكانيَّاتِها في تحقيـــق الأرباح المطلوبة وزيادَتِها، وتَحْسِـــين عَلَاقاتِها مع الشُّرَكَاء

1. "قِصَّة نجاح شَرِكَة LEGO... الألعاب الَّتِي تجعل الأطفال أذكى"، موقع أراجيك، 23 مايو 2015م، تاريخ الزيارة 16 فبراير 2019م، مُتَاح على الرَّابِط: https://goo.gl/VtkQJA.
2. "**Global Reptrak® 100 |ReputationInstitute**". Reputationinstitute.Com, 2019, https://goo.gl/X38Hbm.

وجَذْب آخَرِين جُـــدُدٍ(1). ولذَلِك تُصنَّف «ليغو» ضِمْن أكثَر 100 عَلَامَة تِجارِيَّة قيِّمَةً في العالَم، بِحَسب تَصْنيف شَرِكَة "فوربس" العَالَمِيَّة لبُحوث الإعْلَام، للعام 2018م(2). ومِن وِجْهة النَّظَر الاسْــــتِراتيجيَّة والتخطيطيَّة يُنظَر للسُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة على أنَّها قيمة مُهمَّة في تحقيق البقاء للمُنَظَّمَة في الوَسَـــــط السُّوقيّ وتَمنح مُنْتَجَاتَها قيمةً إضافيَّةً في السُّـــوق، وهي من العَوامِل المهمَّة الَّتِي تُحَدِّد قَرَار المُسْـــتَهْلِك في شِراء مُنْتَجَات هَذِه العَلَامَة من عَدَمِه، وزيادة رِضَاه عَنْها، وَبِالتَّالي وَلائِهم لها، وتُسْـــهم بشكل كبير في جَذْب المزيد من العُمَلَاء الجُدُد والتَّفَوُّق على المُنَافِســـينَ(3). ولِذَلِك يُمْكِن اعتبار «ليغو» اللَّاعِب الرَّئِيس على السَّاحَة العالميَّة، وتكاد تكون المُنَافَسَة معها معدومةً؛ لأنَّها الخيار الأكثر قَبولًا لدى مَلَايين مِن المُسْتَهْلِكين، الَّذِين يَبْحَثُون عن منَظَّمَة رائدة ذات عَلَامة تِجَارِيَّة مُبْتَكَرَة وسُمْعَة جَيِّدَة ومُنْتَجَات لا تُضاهَى، وهو ما يَتَوَافَر فيها بقُوَّة.

كما تعمل السُّمْعَة المُتَمَيِّزَة للمُنَظَّمَة على استقطاب عدد كبير من الكفاءات البَشَرِيَّة للانضمام للمُنَظَّمَة، وتحتفظ كذَلِك بأفضل ما لديها من موارد بَشَرِيَّة ومُوَظَّفين، وتُشْعِرهم بالرِّضَا عن عَمَلِهم وبقيمتِه(4)، واليوم تُوظِّف «ليغو» نحو 17,537 موظَّفًا، بينما بدأت نَشَـــاطَها عام 1932م بستَّة مُوَظَّفين فقط، ما يَعْكِس قُوَّتها في استقطاب الكَفَاءات الَّتِي تَحْمِل على عاتِقها مهامّ تطوير العمل دَاخِل المُنَظَّمَة والارتقاء بعَلَامَتِها التِّجارِيَّة(5).

1. Smaiziene, Ingrida & Jucevicius, Robertas. "**Facing Multidimensional Nature of Corporate Reputation: Challenges for Managing Reputation**. Social science / Socialiniai Moksiai , Nr. 3 , (69),2010 , PP. 49.
2. "91 Lego Group"، forbes، 23 مايــو 2018م، تاريــخ الزيـــارة 16 فبراير 2019م، مُتَاح على الرَّابِط: https://goo.gl/5LM5YN.
3. عبدالفتاح، إيمان صالح حســن. "**نَمْذَجَة العَلَاقة بين السُّــمْعَة التَّنظيميَّة والقدرة التَّنافُسـيَّة في ظلّ ظهور الصورة الذهنيَّة كمتغيِّر مُعَدَّل**". مَجَلَّة البحوث الماليَّة والتجاريَّة، عدد 2، 2014م، ص553.
4. رشـيد، صالح عبدالله وآخرون. "دور المســؤوليَّة الاجْتِمَاعِيَّة في تعزيز السُّـمْعَة التَّنظيمِيَّة المُدْركَة: دراسة تحليليَّة لمدراء القيادات الجامعيَّة في عَيِّنَة من كليات جامعة القادسـيَّة". مَجَلَّة القادسـيَّة للعلوم الإداريَّة والاقتصاديَّة، المُجَلَّد16، العدد1، 2014م، ص18.
5. Lego Group #91، موقــع forbes، 23 مايــو 2018م، تاريـخ الزيــارة 16 فبرايــر 2019م، مُتَاح على الرَّابِط: https://goo.gl/5LM5YN.

كما أنَّها تُعتَبر بِمَثَابَة رصيد جيِّد للمُنَظَّمَة في حَالَة تَعَرُّض المُنَظَّمَة لأيّ أزمة أو مُشْكِلَة، فتكون السُّـــمْعَة المُتَمَيِّزَة بِمَثَابَة المُنْقِذ بالنِّسْبَة لها(1)، وهو ما حدَث مع «**ليغو**» عندما نشَب حريق هائل في مَقَرِّها عام 1942م فأتى على البناء كامِلًا، لكنَّها عاوَدَت نَشَاطَها سريعًا اعتمادًا على سُمْعَتها الجَيِّدَة في السُّوق، فَأَجْرَت ترميمات أوليَّةً وضاعَفَت عدَد موظَّفيها، وطوَّرَت آليَّات العمل بإدْخَال البلاستيك في تصنيع قِطَع الألعاب، فظهَرَت قِطَع «ليغو» منذ ذَلِك الحين بالشَّكْل الَّذِي نَعْرِفُه الآنَ(2).

1. صحراوي، حمودي حاج، وآخرون. "**دور المسؤوليَّة الاجْتِمَاعِيَّة في دعم سُمعة المُنَظَّمَة: دراسة تحليليَّة من وِجْهَة نَظَر مُنَظَّمَة روبيَّة للعصائر**"، مَجَلَّة الباحث، العدد 16، 2016م، ص 124 - 125.
2. **قِصَّة نجاح شَرِكَة LEGO**... الألعاب الَّتِي تجعل الأطفال أذكى، موقع "أراجيك"، 23 مايو 2015م، تاريخ الاطلاع 16 فبراير 2019م، مُتَاح على الرَّابِط: https://goo.gl/VtkQJA.

المَبْحَث الثَّاني

عَنَاصِر السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة

العَلاَمَة التِّجاريَّة

حينما انطلقت شَرِكَة نستله (1)(Nestlé) العالميَّة للأغذيَّة في السُّوق، اختارت عَلاَمَةً تجاريَّةً مُمَيَّزَةً تَرْتَبِط بمجال عَمَلِها، ما يَجْعَل تَذَكُّرها يَسِيرًا لدى العُمَلاء حَتَّى الآن، فكلمة "**Nestlé**" تَعُود إلى اسْم مُؤَسِّسِها Henri Nestlé، وتعني "العُشّ" في اللُّغَة الألمانيَّة، ولذَلِك ابتكر هنري Henri شعار العُشّ الَّذي يَظْهَر داخِلَه طيور شَابَّة تَتَغَذَّى مِن الأمّ للدَّلاَلَة على مجال عمل الشَّرِكة، وهو إنتاج الحُبُوب، فَأَنْشَأ بذَلِك رابطًا مرئيًّا قويًّا بين مجال عمل المُنَظَّمَة وعَلاَمَتِها التِّجاريَّة الشَّهِيرَة مِن جِهَة وبين الجُمْهُور مِن جهة أخرى(2).

واليوم تأتي "**Nestlé**" في المَرْكَز الثَّالِث والثَّلاثين لأفضل الشَّرِكَات العالميَّة من حَيْث السُّمْعَة، بحَسَب ما جاء في قائمة "مَعْهَد السُّمْعَة" للعام 2018م(3).

لذَلِك تُوجَد عَلاَقَة مباشِرة بَيْن سُمْعَة المُنَظَّمَة وَبَيْن عَلاَمَتِها التِّجاريَّة، فَكُلَّمَا لاقت العَلاَمَة التِّجاريَّة للمُنَظَّمَة قَبُولًا لدى المُسْتَهْلِكِين والعُمَلاء، وتمكَّنت المُنَظَّمَة من تقديم خِدْمَة مُتَمَيِّزَة مُرْتَبِطَة في أذهان العُمَلاء بهَذِه العَلاَمَة التِّجاريَّة، كُلَّمَا ساهَم ذَلِك في

1. نستله (**Nestlé**) هي أكبر شَرِكَة للأغذية والمشروبات في العالَم، تأسَّست عام 1866م مع تأسيس شَرِكَة الحليب المكثَّف الأنجلو سويس Anglo-Swiss، وفي الوقت ذاته قام هنري نستله بتطوير غذاء مُذْهِل للرُّضَّع في عام 1867م، وفي عام 1905م اندمجت شَرِكَة هنري مع Anglo-Swiss لتشكيل ما يُعرَف الآن باسم مجموعة نستله Nestlé، وتملك الشَّرِكة تحت رايتها أكثر من 2000 علامة تجاريَّة تتراوح من الرموز الشهيرة عالميًّا إلى الماركات المُفَضَّلَة المَحَلِّيَّة مثل: نسكافيه Nescafé وكيت كات KitKat ونسكويك Nesquik وغيرها، وتنتشر منتجاتها في 190 دولة حول العالَم.. للمزيد حول الشَّرِكة ومنتجاتها يُمكن زيارة موقعها الرَّسْمِيّ: https://www.nestle.com.
2. The Nestlé logo evolution , nestle website, https://bit.ly/2C1Eo26.
3. "**Global Reptrak® 100 |ReputationInstitute**". Reputationinstitute.Com, 2019, https://goo.gl/X38Hbm.

تحقيق رِضَا العُمَلَاء وأصحاب المصالح، وبناء سُمْعَة مُتَمَيِّزَة للمُنَظَّمَة تُؤَهِّلها للحصول على المزيد من العُمَلَاء والشركاء(1). ولذا يُمكن القَوْل: إنّ العَلَامَة التِّجارِيَّة واحدة من أهَمّ العَنَاصِر المُكَوِّنَة للسُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة، ومِن أَهَمّ العوامِل الَّتِي تُساعِد على تَعْزِيزها، فالعَلَامَة التِّجارِيَّة هي عامِل الاتِّصَال المباشِر بَيْنَ المُنَظَّمَة وبَيْنَ عُمَلائها، وهي المُعَبِّر الحَقِيقيّ عن وُجُود المُنَظَّمَة، إذَن فسُـــمْعَة المُنَظَّمَة تُبْنَى من خِلَال الثِّقَة الَّتِي يَمْنَحُها المُسْتَهْلِكون لعَلَامَتِها التِّجارِيَّة الخَاصَّة، الَّتِي تُمَيِّزها عن غيرِها من المُنَظَّمَات(2)، ومِن خِلال قُوَّة الصُّورة الذِهْنِيَّة عنها وعن مُنْتَجَاتها، والَّتِي تُسْـــهِم في تحقيق ثبات اسْم المُنَظَّمَة لَدى العُمَلاء(3).

ونَظرًا لأَهَمِّيَّة العَلَامَة التِّجَارِيَّة في بناء وتَعْزِيز سُـــمْعَة المنظَّمَة، سنُفرد الحديث في الفَصْل التَّالي للحديث عنها تَفْصِيلاً.

الرَّأْي العَامّ وسُمْعَة المُنَظَّمَة

في عام 2014م واجَهَت سلسِـــلَة المقاهي الأمريكيَّة ســـتاربكس (**Starbucks**)"، أَزْمَةً قوِيَّةً كادَت أن تُهَدِّد سُمْعَتَها خاصَّةً في منطقة الشَّرْق الأَوْسَط، حينما ظهرت حملة شعبيَّة واسعة في الدُّوَل العربيَّة لمقاطَعَة مُنْتَجَاتها، بعد انتشار شائعات بدعمها للكِيَان الصهيونيّ، فاحتشـــد أكثر من 240 ألف ناشط عَرَبِيّ عَبْر تطبيق **بايكوت** (4)(**BuyCott**)"، والَّذي

1. Elliot S. Schreiber. "**Brand & Reputation: A Leadership Perspective**". PhD, Reputation Conference, John Madejski Centre for Reputation, 25November, 2008, PP 6 -20, https://goo.gl/D6WVDZ
2. العبيدي، باسم عباس. **العَلَامَة التجاريَّة، دلالاتها الوظيفيَّة والتعبيريَّة**، دار أمواج للنشر والتوزيع، ط1، 2014م، ص18.
3. العقون، أحمد. دور اســـتراتيجيَّة العَلَامَة التجاريَّة في تحســـين تنافســـيَّة المُنَظَّمَة، رســـالة ماجستير، كُلِّيَّة العلوم الاقتصاديَّة والتجاريَّة، جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر)، 2015م، ص13.
4. **بايكوت(BuyCott)** هي منَصَّة تكنولوجيَّة لقراءة الباركود العالميّ على مختلف المنتجات، وتوفير مقترحات بشأن إمكانيَّة شراء العملاء لمُنْتَج بعينِه أو تجنُّبه وتوفير بدائل للمنتجات السِّيِّئة، وذلك بناءً على مدى توافق المُنْتَج مع قِيَم المســـتهلك ذاته ومبادئه، وتُتيح المَنَصَّة أيضًا إمكانيَّة الاشـــتراك في حملات تأييد أو معارضة لمختلف القضايا، تأَسَّست الشَّركة عام 2013م على يَد رائد الأعمال إيفان باردو Ivan Pardo، وتشتمل قاعدة بيانات المُنَظَّمَة على أكثر من 150 مليون مُنْتَج من مختلف أنحاء العالم؛ حيث تتمّ إضافة الآلاف من المنتجات الجديدة يوميًّا للحفاظ على تحديث البيانات، وتستجيب خوادمها لملايين الطلبات يوميًّا معظمها في أقلّ من 90 مللي ثانية.. للمزيد حول الشَّركة وخِدْمَاتها يُمكن زيارة موقعها الرَّسْمِيّ: https://www.buycott.com.

يســـمح بِحَشْد النُّشَـــطَاء حَوْل قضيَّة ما، في حَمْلَة لمقاطَعة «ستاربكس»، ما دفَع إدارتها لإصدار بيان تُكذِّب فيه تِلْك الشَّائِعَات، وتُؤَكِّد إغلاق متاجرها في الأراضي المُحَتَلَّة منذ عام 2003م، وأنّ «ســـتاربكس» كانت ولا زالت شَرِكَةً غير سياسيَّة أو دينيَّة. وجاء هذا البيان خَوْفًا من تكْوِين رأي عامّ عَرَبيّ وشَرْق أَوْسَـــطيّ ضِدّ شَرِكَة المقاهي الأمريكيَّة، الَّتِي تمتلك أكثر من 600 مَتْجَر في 12 دولة في الشَّرْق الأوسط وشمال إفريقيا(1).

فعادةً ما تتأثَّر سُمْعَة المُنَظَّمَات المختلفة بِشَكْل كبير باتِّجَاهات الرَّأْي العَامّ المُحِيط بها نحو عَلَامَتِها التِّجَاريَّة وأنشطتها السُّوقيَّة وقِيَمها ومسؤوليَّاتها المُجْتَمَعِيَّة، لذَلِك تتوقَّف مَصَائِر الكثير من قَرَارَاتها على مدى قَبُول هَذِه القَرَارَات من قِبل الرَّأْي العَامّ أو رَفْضِها.

ورَغْم أنّ الرَّأْي العَامّ قد لا يكون لديه عِلْم بما يُوَاجِهُه المدراء دَاخِل المُنَظَّمَات من تَحَدِّيَات، إلَّا أنَّـــه قد تختلف وِجْهات النَّظَر حَوْل القَرَارَات الَّتِي يجب اتِّخاذُها دَاخِل المُنَظَّمَة بحَيْث لا تَتَعَـــارَض أهدافُها مع اتِّجَاهات الرَّأْي العَامّ؛ حَتَّى لا يُؤَثِّر ذَلِك على صُورة المُنَظَّمَة وعَلَامَتِها وسُمْعتها بَيْن الجُمْهُور، وعادةً ما تسعى المُنَظَّمَات الخَاصَّة لتوجيه آراء الجُمْهُور نَحْو سُلوكيَّات شرائيَّة مُعَيَّنَة ترتبط بعَلَامة المُنَظَّمَة وَمَا تُقَدِّمُه من مُنْتَجَات أو خَدَمَات، وتُساهِم في تَشْكِيل صُـــورَة مُعَيَّنَة عَن عَلَامَتِها لَـــدَى الجُمْهُور وَزِيَادَة إقْبَالها عَلَيْه، وَبالتَّـــالي ارْتِفَاع مَبيعاتها وأرْبَاحِها، وقد يَتِمّ ذَلِك من خِلَال توجيه الرَّأْي العَامّ نَحْو هَذِه السُّلوكيَّات من خِلَال حَمَلَات إعلاميَّـــة موجَّهَة للجُمْهُور(2). ففي عام 1906م لاحَظَت شَرِكَة **كوكا كولا** (3)**(Coca-Cola)**

1. ســـتاربكس**Starbucks** : لا وجود لنا بإسرائيل منذ 10 ســـنوات ولا ندعمها. موقع العربيَّة، أغســـطس 2014م، مُتَاح على الرَّابط: https://goo.gl/6tFC2z.
2. وفاء، رايس. **نظام التســـيير بالأهداف في المُنَظَّمَات العَامَّة بين النظريَّة والتطبيق**. دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط1، 2016م.
3. **كـوكا كـولا Coca-Cola** هـــي أكبر مُنْتِج ومُوَزِّع للمشروبات الغازيَّة في العـــالم وواحدة من أكبر الشَّرِكَات في الولايات المُتَّحِـــدَة الأمريكيَّـــة، بـــدأ تاريخ الشَّرِكَة منذ عام 1886م مع ابتكار المشروب الغـــازيّ على يَد الدكتور الأمريكيّ جون إس بيمبيرتون Dr. John S. Pemberton، لكن تأسَّست الشَّرِكَة رسميًّا عام 1892م ويقع مَقَرّها الرئيس في أتلانتا في ولاية جورجيا، وتوفِّر الآن أكثر من 2800 مُنْتَج في أكثر من 200 دولة، وتُعَدّ شَرِكَة كوكا كولا من أكثر الشَّرِكَات الاســـتهلاكيَّة قيمـــة في العـــالم، وتمكَّنت العَلَامَة التجاريَّة لشَرِكَة كوكاكـــولا من أن تحتلّ مكانة بين العَشْر عَلَامَات التجاريَّة الأبرز في العالم، وحقَّقت الشَّرِكَة في عام 2015م حوالي 120.3 مليار دولار بما يعادل تحسُّنًا بنسبة 12% عن عام 2014م، والَّتِي تصـــدَّرت فيـــه الشَّرِكَة قائمة أهمّ عشر عَلَامَات تجاريَّة في العالم.. للمزيد حـــول الشَّرِكَة ومنتجاتها يُمكن زيارة موقعها الرَّسْميّ: https://www.worldofcoca-cola.com.

العالميَّة للمياه الغازيَّة تجنُّب المُجْتَمَع الأمريكيّ للمشروبات الرُّوحيَّة، فطوَّرَت مُنْتَجَاتها حينئذ، وأَطْلَقَتْها تحت شـعار جديد هو "**المشروب العظيم للاعتدال الوَطنيّ**"، بما يدفع المُسْـتَهْلِك الأمريكيّ لتبنِّي «كوكا كولا» كمشروب بديل للمشروبات الرُّوحيَّة، ولطَالَمَا كانت شـعارات المُنَظَّمَة وسيلةً بسيطةً ومباشِرةً للتَّوَاصُل مع المُسْتَهْلِك بشَأْن مُنْتَجَاتها(1).

ويتكـوَّن الرَّأْي العَامّ عـن طريق المُنَظَّمَة عن طريق الخِدْمَات الَّتِـي تُقَدِّمُها للجُمْهُور من خِـلَال عَلَامَتها التِّجَاريَّة، فَكُلَّمَا كانت المُنَظَّمَة قادرةً على تقديم أفضل خِدْمَات مُمْكِنَة للجُمْهُور، كان انطباع الجُمْهُور نحو المُنَظَّمَة والعَلَامَة إيجابيًّا، وبالتَّالي تتمكَّن من تكْوِين سُـمْعَة مُتَمَيِّزَة بَيْن جُمْهُورها وعُمَلَائها، ويَتَحَقَّق ذَلِك أيضًا عن طريق رعايَتِها الكاملة لجمهورها الدَّاخِليّ، الَّذِي يتَمَثَّل في مُوَظَّفيها، فَهُم المُمثِّل الحقيقيّ لها والقَائِمُون على إدَارَة عَلَامَتها التِّجَاريَّة؛ لذا يجب أن تعمل المُنَظَّمَة على تعزيز مكانَتِهم وإشـباع كافَّة حاجاتهم؛ فكُلَّمَا شَعَر مُوَظَّفو المُنَظَّمَة بالرَّاحَة والانسجام كُلَّمَا تَوَفَّر لديهم وَلَاء وانتماء حقيقيّ للمُنَظَّمَة وازْدَاد لَدَيْهم الحافِز لتَطْوير العَلَامَة والارتقاء بها، وهُو ما يَنْعَكِس على نَشْر صورة إيجابيَّة عنها في الخارج وتكْوِين رَأْي عامّ جَيِّد نَحْوَها(2).

ولا يوجـد أفضل من **جوجل** (**Google**) كمثـال للمُنَظَّمَات الرَّائِدَة في توفير كافَّة سُبُل الرِّعَايَة لموظفيها، فقد احتلَّت المَرْكَز الأَوَّل في قائمة مَعْهَد السُّمْعَة لأفضل عَشْر شَرِكَات من حَيْث المسـؤوليَّة المشـترَكَة عام 2018م، بعد أن كانت في المَرْكَز الثَّالِث ضِمْن قائمة العام 2017م. ليس هذا فقط بل تُعَدّ الشَّرِكَة الوحيدة الَّتِي تَحْظَى بدرجة قَوِيَّة في المسؤوليَّة المُشْتَرَكَة Corporate Responsibility بِنِسْبَة 71.9، وقد حصلت على هَـذه المرتبة مدفوعةً ببيئة عمل مُمَيَّزَة، فهـي شَرِكَة رائدة في تكافؤ الفُرَص، وتوفير عَوامِل الرَّفَاهِيَة والمكافآت لموظَّفيها(3).

1. **تاريـخ شـعارات كوكاكولا الدعائيَّة**، موقـع coca-colaarabia ، 25 يناير 2016م، مُتَـاح إلكترونيًّا على الرَّابط: https://goo.gl/YuyeVv.
2. المشـهداني، محمد زياد زين الدين. **العلاقات العَامَّة في المُنَظَّمَات السـياحيَّة**. دار أمجد للنشر والتوزيع، ط1، 2016م، ص153.
3. للمزيد يُنْظَر الموقع الرسميّ لِشَرِكَة **جوجل** على الإنترنت على الرَّابط: https://about.google/intl/ar

خريطة العَلَاقَات العامَّة وجَوْدَتها

تُعتَـــبر إِدَارَة العَلَاقَات العامَّة هَمْزَة الوَصْل الحقيقيَّة بَيْن المُنَظَّمَة وَبَيْن جُمْهُورها، وتَتَشَـــكَّل سُـــمْعَة المُنَظَّمَة لدى الجُمْهُور من خِلَال خُطَّة العمل الَّتِي تَتَّبِعُها إِدَارَة العَلَاقَات العامَّة في التَّعْرِيـــف بالمُنَظَّمَة وعَلَامَتِها وخِدْمَاتها وجَوْدَة مُنْتَجَاتها؛ حَيْث تســـعى جميع المُنَظَّمَات في وَقْتِنَا الحَاليّ إلى الاهتمام الكبير بتكْوين سُـــمْعَة مُمَيَّزَة عَنْها وعَن عَلَامَتِها التِّجَارِيَّة، ويكون للعَلَاقَات العامَّة بِأَيّ مُنَظَّمَة الدَّوْر الأكبر في هذا الشَّـــأْن؛ نظرًا لأَنَّها الوســـيط المباشِر بَيْن الجُمْهُور من جانب وَبَيْن المُنَظَّمَة وعَلَامَتِها من جَانِب آخَرَ؛ حَيْث يجب أَن تَتَمَحْوَر خُطَّتُها على نَقْل آمال وَمُقْتَرَحات الجُمْهُور سواء الدَّاخِلِيّ من العامِلِين في المُنَظَّمَة أو الجُمْهُور الخارجيّ من المُسْتَهْلِكين والمستثمرين، إلى الإِدَارَة من أجل مُرَاعاتِها في اتِّخاذ القَرَارَات.

فعلى سَـــبِيل المِثَال، تلقَّت الصفحة الرَّسْميَّة لـ "**خطوط جيت بلو الجويَّة**(1) **(Jet Blue Flight)** الأمريكيَّـــة عَبْر مَوْقِع **تويـــتر**(2) **(Twitter)** تَدْوِينَةً من إحـــدى عميلاتها وتُدعى **Alexa_ Burrows** تُبدِي خلالها - بأسلوب ساخرٍ - الانزعاج من الاضطرار إلى العَوْدَة لمنزلها بِمُفْرَدِها،

1. **جيت بلو الجويَّة (Jet Blue Flight)** هي شَركَة سفر عالميَّة تأسَّست في الولايات المُتَّحِدَة الأمريكيَّة عام 1999م على يَد الأمريكيّ دايفيد نيلمان David Neeleman وتمتدّ شبكة خطوط الطيران التَّابعة لها الآن على أكثر من 100 مدينة في جميع أنحاء الأمريكتين مع خطط مستقبليَّة للتوسُّع في أوروبا، وتَتَمَتَّع الشَّرِكَة بأكثر من 40 مليون عميل من مختلف الجِنْســـيَّات وتوجِّه أكثر من 1000 رحلة جويَّة يوميًّا، وتوظِّف نحو 22 ألف مُوَظَّف في طاقم عملها، وفي عام 2019م تَمّ تصنيفها كأفضل صاحب عمل للتَّنَوُّع في مجال النقل من قِبل مَجَلَّة فوربس Forbes، للمزيد حول الشَّرِكَة وخِدْمَاتها يُمكِن زيارة موقعها الرَّسْمِيّ: https://www.jetblue.com.
2. **تويـــتر (Twitter)** هـــو أحد أشـــهر مواقع التَّوَاصُل الاجتِمَاعِيّ، تأسَّـــس في عام 2006م مـــن قِبل إيفان ويليامز وبيز ســـتونEvan Williams & Biz Stone، كتطبيق لخدمة الرســـائل القصيرة (SMS)، ثُمّ أطلق عليه Twitter، وفي مارس 2007م تَمّ إنشـــاء شَرِكَة تويتر Twitter وخلال عامين زاد عدد الزائرين المتميِّزين على نحو ملحوظ، وظهر ما يُعرَف بالمتابعة الإلكترونيَّة للمشاهير والَّتِي أصبحت عامل جذب كبير للموقع، واكتشفت شركات الدعاية الانتخابيَّة الأمريكيَّة قيمة الموقع كأداة اتِّصال مذهلة، وفي الانتخابات الرئاســـيَّة الأمريكيَّة للعام 2008م ســـيطر باراك أوباما على منافسه جون ماكين من خلال وسائل التَّوَاصُل الاجتِمَاعِيّ، وفي مقدّمتها موقع تويتر Twitter، وفي سبتمبر 2013م طرحت الشَّرِكَة للاكتتاب العام وقُدِّر الطرح الأَوَّلِيّ (IPO) في نوفمبر 2013م بنحو 1.8 مليار دولار، مِمَّا منحها القيمة السُّوقيَّة البالغة 31 مليار دولار، واعتبارًا من الرُّبُع الأَوَّل من عام 2019م بلغ متوسط عدد مســـتخدمي الموقع نحو 330 مليون مســـتخدم شهريًّا، وبلغت إيرادات الشَّرِكَة في عام 2018م ثلاثة مليارات دولار، وحقَّقـــت صـــافي دخـــل بلغ 1.2 مليار دولار أمريكيّ في العام ذاته، وتدير أعمالها الآن عبر أكثر من 35 مكتبًا حول العالم، للمزيد حول الشَّرِكَة وخِدْمَاتها يُمكِن زيارة موقعها الرَّسْمِيّ: https://www.twitter.com.

وطلبت استقبالًا حافِلًا عند بَوَّابَة المَطَار، فتواصلت إِدَارَة العَلَاقَات العامَّة للمُنَظَّمَة مع نَظِيرَتِها في المَطَار الَّذِي كانت سَتَهْبِط فيه الطَّائِرَة من أجْل مُفاجأة العميلة بتَنْظِيم مَوْكِب ترحيبيّ صغير مع نَشْر لافتات كُتِب عليها "**Welcome home Alexa**"، فكان شيئًا مُذْهِلًا للغايَة أَضْفَى طابعًا إيجابيًّا على سُمْعَة شَرِكَة الطيران الأمريكيَّة؛ حَيْث تَمّ تَنَاقُل الأمر عَبْر مَوَاقِع التَّوَاصُل الاجْتِمَاعِيّ وشَعَر الملايين بالسَّعَادَة والترحيب والرَّغْبَة في التَّعَامُل مع الشَّرِكَة، لذَلِك فإنّ مُراعَاة احتياجات ورغبات عَمِيل واحِد قد يَجْعَل المُنَظَّمَة تربح الكثير والكثير(1).

وفي هَذَا يمكن أَن نُشِير إلى مَجْمُوعَة من النِّقَاط الأساسيَّة الَّتِي يجب أن تَضَعَها إِدَارَة العَلَاقَات العامَّة في اعتبارِها حَتَّى تَتَمَكَّن من دراسة سُمْعَة المُنَظَّمَة لدى الجُمْهُور والعمل على تحسينها، **وتَتَمَثَّل هَذِه النِّقَاط في:**

- **قِيَاس اتِّجَاهات الجُمْهُور** نحو المُنَظَّمَة والعَلَامَة المَمْلُوكَة لها وتَفْسِيرُها بالشَّكْل الَّذِي يُناسِب تَحْسِين هَذِه الاتِّجَاهات بشكل مستمرّ.
- **مُساعَدَة إِدَارَة المُنَظَّمَة على تحقيق الأَهْدَاف** الَّتِي تَسْعَى إليها مع الجُمْهُور.
- **قياس مدى قَبُول الجُمْهُور** الدَّاخِلِيّ من العاملين بالمُنَظَّمَة لسياساتها.
- **التَّوَاصُل مع الجُمْهُور** الخارِجِيّ للتَّأَكُّد من فَهْم هَذِه السِّيَاسَات.
- **يَجِب أَن تراعي خُطَّة العَلَاقَات العامَّة التَّوازُن الدَّائِم بَيْن أَهْدَاف المُنَظَّمَة وبَيْن سُبل إشباع حاجات الجُمْهُور**، والتخطيط المُستمِرّ لكَسْب رِضَى الجُمْهُور نحو العَلَامَة والمُنَظَّمَة(2).

ويُعَدّ تَحْسِين سُمْعَة المُنَظَّمَة لدى جُمْهُورها وترسيخ صورة ذهنيَّة إيجابيَّة عنها هو الشُّغْل الشَّاغِل لإِدَارَة العَلَاقَات العامَّة، وذَلِك من أجل تحقيق هدف المُنَظَّمَة في جَذْب

1. Burke, Sarah. "**Examples Of The Good, The Bad & The Ugly Of Customer Service On Social Media!**". Spokal, 2016, https://bit.ly/2KBg5cY.
2. جرادات، عبدالناصر أحمد، وآخرون. **أُسُس العلاقات العامَّة بين النظريَّة والتطبيق**. دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط1، 2009م، ص 13، ص 16-17.

المزيد من الجُمْهُور والعُمَلَاء لعَلَامَتِهـــا التِّجَارِيَّة وَالحِرْص على رضاهم عن أدائها، ما ينعكس على الاحتفاظ بولائِهم دائمًا وتحقيق زيادة في المبيعات، وتَحْسِـــين النَّتَائِج النهائيَّة للمُنَظَّمَة بشكل عامٍّ(1).

وفي ظلّ البيئة التَّنافُسِيَّة الموجَوْدَة بَيْن مُخْتَلف المُنَظَّمَات، أصبحت "إِدَارَة السُّمْعَةِ" من المُرْتَكَزَات الأساسيَّة لاسْتِرَاتِيجِيَّات عمل إدارات العَلَاقَات العامَّة؛ الَّتِي تشتمل بدورها على الكثير من الطُّرُق لتَحْسِـــين سُـــمْعَة المُنَظَّمَة والمحافظة عليها بِشَكْل مُستمِرّ(2)، فعلى سَـــبيل المِثَال، يُمكنها تأسيس برامِج اتِّصال فعَّالة مع الجُمْهُور الدَّاخِليّ للمُنَظَّمَة والمحافظة عليه بصورة دوريَّة، وتشجيع الحوار المباشر بَيْن الإِدَارَة والمُوَظَّفين لمناقشة مُشْـــكِلاتهم، وتحليل آرائهم لتطوير العمل، وَمُتَابَعَة فُـــرَص التطوير المِهْنِيّ وتوفير مهـــارات الاتِّصال والنُّصْح بَيْن بعضهم، وتنظيـــم دورات تأهيليَّة للعامِلِين في هَذِه الأجهزة من خِلَال جهات علميَّة وأكاديميَّة مُتَخَصِّصَة.

ومِن الأمثِلَة على ذَلِك الشَّرِكَة الأَمْرِيكِيَّة الرَّائِدة دوليًّا في مَجَال المَقَاهِي **ســـتاربكس (Starbucks)** الَّتِي تَحْظَى عَلَامَتُها بِنِسْـــبَة كَبِيرَة من وَلَاء مُوَظَّفِيها، فَتُعَدّ مثالًا رائعًا عـــلى الشَّرِكَة الَّتِي تَتَفَهَّم القِيمَة الَّتِي يُقَدِّمُها مُوَظَّفوهـــا إِلَيْها، حَتَّى إنَّه في الوَاقِع نَحْو 87 % من أَسْـــبَاب وَلَاء العُمَلَاء لـ"**ســـتاربكس**" مَدْفُوعَة بِكَيْفِيَّة تَعَامُل الشَّرِكَة مَـــع مُوَظَّفِيها(3). وَيَكْفِي أَن نَذْكُر أَنّ الهَيْكَل التَّنْظِيمِيّ لَها مُصمَّم لِتَحْسِـــين تَجْرِبَة المُوَظَّف، وَقَد تبنَّت الشَّرِكَة العـــام 2014م برنامج "**الإِنْجَاز الجَامِعِيّ**" في الوَلايَات المُتَّحِدَة الأَمْرِيكِيَّة، والَّذِي يَهدِف لتحمُّل مَصْرُوفات مُوَظَّفِيها الرَّاغِبين في الحُصُول على برامِج الدِّرَاسَة عَبْر الإنترنت من جامعة ولاية أريزونا، والَّتِي تَصِل إلى 10 آلاف

1. عابد، زهير عابد. بحوث إعلاميَّة. دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2014م، ص98.
2. زين الدين، محمد جياد. "**توظيف العلاقات العَامَّة لوسائل التَّوَاصُل الاجتِمَاعِيّ في إدارة سُمْعَة الشَّرِكَات**". مَجَلَّة آداب الفراهيدي، العدد 28، 2018م، ص 288، 296، 325.
3. "**15 brands taking the employee experience to the next level**". Nudge rewards website, published on 1 May 2019, seen on 1 March 2020. Online link: https://0i.is/E8H5.

دولار تقريبًا، دون إجبارهم على الاستمرار في العمل بَعْد إكمال تَعْليمِهم. كَمَا أَنّ مُديري ستاربكس (Starbucks) يُشِيرُون إلى أَعْضَاء فَرِيقِهِم بوَصْفِهم "الشُّركاءُ" بدلًا مِن "الموظفين"، وَهَذِه اللَّفْتة الرَّقِيقَة مِن الإِدَارَة العُلْيَا للمنظَّمَة تُوَضِّح رِسَالَتها إلى مُوَظَّفِيها أو شُرَكائِها بأَنَّهُم يُؤَدُّون دَوْرًا مُهِمًّا في بِنَاء الصُّورَة الأَكْبَر لعَلَامَتها التِّجَارِيَّة كَعَلَامَة مُمَيَّزَة، وَهَذَا بِدَوْرِه يحفِّزُهم على العَمَل بِشَكْل أَفْضَلَ(1).

وكذَلِك يُمكِن للعَلَاقَات العامَّة **إجراء استفتاءات دَوْرِيَّة وَبُحُوث تقويميَّة للمُوَظَّفِين والجُمْهُور الخارجيّ على حدّ سواء**؛ لقياس اتِّجَاهاتهم تِجَاه المُنَظَّمَة وعَلَامَتها وتحليلها، وتحديد مدى الرِّضَا عن أدائها في مُختلَف القطاعات، ورَصْد مقترحاتهم ورَغَبَاتهم واحتياجاتهم ودراسة كيفيَّة تنفيذها بما يتوافق مع موارِد المُنَظَّمَة وأهدافِها، وأيضًا **استخدام الشَّبَكَات الاجْتِمَاعِيَّة** في التَّوَاصُل مع الجُمْهُور بِشَكْل مُستمِرّ ومباشِر، وتلقّي رَغَبَاتِهم ومُقترَحاتهم بشأن عمل المُنَظَّمَة وأَدَاء العَلَامَة التِّجَارِيَّة، ثُمّ نَقْلها إلى الإِدَارَة لبحث إمكانيَّة تنفيذها، ويُمكِن أيضًا استخدام تِلْك المِنَصَّات الاجْتِمَاعِيَّة في التَّسْوِيق للمُنَظَّمَة وعَلَامَتِها ومُنْتَجَاتها أو خِدْمَاتها عن طريق تصميم حَمَلَات ترويجيَّة مُمَيَّزَة تَلْقَى قَبُولًا واسعًا لدى الجُمْهُور.

تَنْظِيم الأنشطة والزيارات الميدانيَّة كذَلِك مِن أَهَمّ الأنشطة المُقْتَرَحة لبناء وإِدَارَة السُّمْعَة، وذَلِك من خِلَال قيام إِدَارَة العَلَاقَات العامَّة بدَعْوَة المشاهير والشخصيَّات البارِزَة في المُجْتَمَع وكبار الإِعْلَامِيِّين والدَّاعِمِين والمُتَبَرِّعِين لزيارة مقرّ المُنَظَّمَة وإجراء جَوْلَات حيَّة في أقسامها المختلِفَة؛ للتعرُّف عن قُرب على سَيْر العمل فيها، وما تَقُوم به من أَنْشِطَة ومشروعات لخِدْمَة المُجْتَمَع، وأحوال المُوَظَّفِين والأجواء السَّائِدَة بينهم، وأَبْرَز الإنجازات الَّتِي حقَّقَتْها من خِلَال مَسِيرة عَمَلِها، ما يَضْمَن

1. **"مقاهي ستاربكس "Starbucks" تساعد مُوَظَّفيها على إكمال تعليمهم الجامعيّ".** Vitaminedz. 2014م، مُتَاح على الرَّابِط: http://cutt.us/NKp3k

التَّدَفُّق المُسْـــتمِرّ للمعلومات والتَّوَاصُل المُبَاشِر معهم، وبما يساعدهم في النِّهايَة على امتلاك رؤية متكامِلة عن هَذِه المُنَظَّمَة وتكوِين صورة ذهنيَّة إيجابيَّة وسُـــمْعَة جَيِّدَة عَن عَلاَمَتِها.

من الوَسَـــائِل الفَعَّالة أيضًا لتَحْسِين السُّمْعَة، **بناء عَلاَقَات وثيقة مع وَسَائِل الإِعْلاَم وإيجاد قَنوات اتِّصال دائمة وقَويَّة معها**، وذَلِك من خِلَال الاهتمام برَصْد الأنشطة المختَلِفة للمُنَظَّمَة وعَلاَمَتها سواء المُرْتَبِطَة بالعمل أو المناسَبات الاجْتِمَاعِيَّة للمُوَظَّفِين، وتَغْطِيتُها إعلاميًّا وتزويد وَسَـــائِل الإِعْلاَم بها، والإعـــداد لإجراء اللِّقَاءَات الإذاعيَّة والتلفزيونيَّة لمَسْؤُولِي المُنَظَّمَة وَظُهُورِهِم الدَّائِم في وَسَائِل الإِعْلاَم مع توفير المعلومات والبَيَانَات الَّتِي تخصّ المُنَظَّمَة وأنشطة عَلاَمَتِها، والتنسيق مع القَنَوات الإِعْلاَميَّة المهمَّة لتغطية كُلّ أنشـــطة المُنَظَّمَة على المُسْـــتَوَيَيْن الدَّاخِلِيّ والخارجيّ، والإعداد لمؤتمرات صَحَافِيَّة مع مَسْؤُولِي القطاعات ذات العَلاَقَة بالمُنَظَّمَة ومجال عَمَلها وأَنْشِطة عَلاَمَتِها، وتنظيم المعارض التعريفيَّة لأدوار المُنَظَّمَة وخِدْمَاتها للمُجْتَمَع، وتنظيم لقاءات فكريَّة وثقافيَّة مع المَشَـــاهِير وكِبار الشخصيَّات في مجال عَمَلِها، وتصميم إعلانات مُتَنَوِّعَة في الصُّحُف والتلفزيون والإذاعة.

ويُمكِن كذَلِك تَحْسِـــين السُّـــمْعَة من خِلَال اهتمام إِدَارَة العَلاَقَات العامَّة بـ**تطوير التَّعَاوُن مع الجَامِعات ومَرَاكِز البُحُوث في مجال عَمَلِها**، لتَحْسِين الصُّورَة الذِّهنِيَّة للمُؤَسَّسَة والعَلاَمَة التِّجَارِيَّة، وإجراء بحوث تقويميَّة مُنْتَظِمَة لمعرفة مَدَى تَأْثِير أنشطة المُنَظَّمَة على الجُمْهُور الدَّاخِلِيّ والخارجيّ واتِّجَاهات تَطْويرها.

ومن مَهامّ العَلاَقَات العامَّة أيضًا لتَحْسِـــين السُّمْعَة: **النَّشْر الإخباريّ** بما يشتمل عليه من إعداد تقارير إخباريَّة في المناسَبات والأحداث المختلفة ذات الصِّلَة بنشاط العمل، وتَجْهيزها في مِلَفَّات صَحافيَّة مُتَخَصِّصَة كيَ تُزوِّد بها الجهات المعْنِيَّة، وإعداد الكُتَيِّبَات والنَّشَرَات الَّتِي تَخُصّ المُنَظَّمَة وعَلاَمَتها التِّجَارِيَّة ومُتَابَعَتها وطِبَاعَتها وتَوْزيعها على هَذِه الجهات، وإصدَارِها بلُغَات مُتَعَدِّدَة وتوزيعِها على المسؤولين ورجَال الإِعْلاَم، مع إنتاج نَشَرات دوريَّة إخباريَّة تتضمَّن ما يُنْشَر عنها.

وتُعدّ مســـؤولةً كذَلِك عن **رَصْد وتحليل ما يُنشَر عن المُنَظَّمَة أو عَلامَتها التِّجَاريَّة ويَمَسّ سُمْعَتَها وصُورَتَها الذِّهنِيَّة**، وذَلِك عَبْرَ مُتابعة أخبارها الَّتِي تَنْشُر وما يُتَدَاوَل عنها في وَسَائِل الإِعْلَام المختلفة، وتوثيق الأنشطة الَّتِي تُنَظِّمُها أو تشارِك فيها إذاعيًّا وتلفزيونيًّا، وتحليل ما يُنْشَر عن المُنَظَّمَة وتصحيح ما يَرِد خطأً عنها في وَسَائِل الإِعْلَام، وتجميع وتحليل المعلومات المتَّصِلة بالمُنَظَّمَة وعَلَامَتِها، وتزويد مختلف وَسَائِل الإِعْلَام بها، وكذَلِك مســاعدة الباحِثِين الَّذِين يحتاجون إليها في اختصاصات تتَّصِل بالبحث عن قضايا تَخُصّ نشاط المُنَظَّمَة.

كذَلِك يمُكِن لإِدَارَة العَلَاقَات العامَّة إقناع المُنَظَّمَة **بالمُشَارَكة في رعاية المشاريع المُجْتَمَعِيَّة الحاليَّة والمستقبليَّة الَّتِي تَخْدِم الفئات المختلِفة**، ما يُعطِي بالتَّأْكِيد انطباعًا جَيِّدًا عن المُنَظَّمَة وقيامها بمســؤوليَّاتها المُجْتَمَعِيَّة على خــير وجه، وبالتَّالِي صورةً ذهنيَّةً جَيِّدَةً وسُمْعَةً مُمَيَّزَةً لعَلَامَتِها بَيْنَ المُنَافِسِين.

كما يمُكِن **استثمار مُخْتَلف المُنَاسَبات** الاجْتِمَاعِيَّة والثقافيَّة والرِّيَاضيَّة المهمَّة الَّتِي تُنظَّم في المُجْتَمَع، لتوزيع المطبوعات الَّتِي تَحْمل شعار المُنَظَّمَة وعَلَامَتها التِّجاريَّة، مع التَّعْرِيف بالدَّوْر الَّذِي تَلْعَبُه اقتصادِيًّا ومُجْتَمَعيًّا.

المَبْحَث الثَّالِثُ

آلِيَّات قِياس سُمْعَة المُنَظَّمَة

قِيَاسَات الرَّأْي العَامّ

تستهدف أيّ مُنَظَّمَة؛ ربحيَّة أو تطوعيَّة، قِياس الرَّأْي العَامّ تجاهها؛ نظرًا لأهَمِّيَّته بالنِّسْبَة إليها ومدى تأثيره على بقاء عَلاَمَتها التِّجَاريَّة وتشكيل سُمْعَتها، وكذَلك الكَشْف عن سلوك الأفراد وطُرُق تفكيرهم حَوْل سياساتها، أو تِجَاه الخِدْمَات والمُنْتَجَات والسِّلَع الَّتِي تُقدِّمُها العَلاَمَة للجُمْهُور، كما يَتِمّ قياس الرَّأْي العَامّ أيضًا من أجْل التَّعَرُّف على حاجَات الجُمْهُور وما يعانيه من مُشْــكلات مع المُنَظَّمَة أو عَلاَمَتها ومحاوَلة الوُصول إلى حُلول عَمَليَّة لها مع محاولة توفير حاجاتهم. وهنا يُمكن الحديث حَوْل العديد من الآليَّات الَّتِي يُمكن من خِلاَلها قياس الرَّأْي العَامّ تِجَاه المُنَظَّمَة وعَلاَمَتها التِّجَاريَّة، ومن ذلك:

أوَّلًا: بُحوث الرَّأْي العَامّ:

وهي بحوث ميدانيَّةٌ، أو بحوث إحصائيَّة تَتِمّ باستخدام استمارة استقصاء تَحمل مَجْمُوعَةً من الأســئلة للجُمْهُور حَوْل مُنْتَجات العَلاَمَة وخِدْمَات المُنَظَّمَة وإدارتها، وتهدف هَذِه البُحوث إلى التعرُّف على الحقائق واستكشافها حَوْل اتِّجَاهات الجُمْهُور نَحْو المُنَظَّمَة. وهناك نَوْعان من مُسُــوح الرَّأْي العَامّ؛ **المَسْــح بالعَيِّنَة**، وهــو الَّذِي يَتِمّ إجراؤُه على قطاع مُعَيَّن من الجُمْهُور المســتهدَف، و**المَسْح الشَّــامِل**، الَّذِي يَتِمّ إجراؤُه على جميع فئات المُجْتَمَع دون استثناء، ولذا يَتَمَيَّز بشموليَّته واقتراب نتائِجه من الواقع، لكنّ هَذِه البُحُــوث يَعِيبُها ارتفاع حَجْم التكلفة الخَاصَّة بإنتاجها وتوزيعها وتحليل إجاباتها، **فهي تَتِمّ إمَّا عن طريق:**

- **المقابلة الشَّخصيَّة مع الجُمْهُور:**

وهي تِقْنِيَة مباشِرة تُســتعمَل من أجْل سؤال الجُمْهُور المستهدَف والحصول على معلومات وآراء بِشَــأْن المُنَظَّمَة وطبيعة عَمَلهــا، وهي من أفضل الآليَّات لقِياس

الرَّأْي العَامّ، واستكشاف اتِّجَاهاتِه حَوْل المُنَظَّمَة وعَلَامَتها التِّجَاريَّة بِشَكْل سريع وبطريقة غير مُكلِّفة، واستكشـــاف الحَوافِز العميقة للأفراد والأسباب المُشْتَرَكَة لسُـــلوكِهم تِجَاهَهـــا، وتَتِمّ هَذِه الطريقة عن طريـــق تجميع عدد غير كبير من الجُمْهُور، ثُمّ يبدأ مُوَظَّفُو العَلَاقَات العامَّة بِطَرْح ســـؤال حَوْل ســـلعة مُعَيَّنَة أو مُنَظَّمَة مُعَيَّنَة، ثُمّ مناقَشَـــتُهم حَوْل رَأْيِهم، واتِّجَاهاتِهم حَوْل الموضوع المطروح، ويجـــب أَن يُدْرِك مُوَظَّف العَلَاقَات العامَّة جَيِّدًا طريقة إدَارَة هَذِه المناقَشَـــات والجَلَسَات حَتَّى يتوصَّل للرَّأْي الحقيقيّ للجُمْهُور، ويَدْرُسُه بالشَّكْل المطلوب.
وللمقَابَلة المباشِرة أَنْوَاع عِدَّة منها: التَّشْـــخِيصيَّة، والإرشـــاديَّة، والعلاجيَّة، لكنّ المقابَلَة المَسْحِيَّة هي الَّتِي يَتِمّ استخدامُها في قِيَاسَات الرَّأْي العَامّ.

وَيُمْكِن هُنَا الاسْتِعَانَة بالمُقَابَلَات المعَمَّقة، وَالَّتِي تُعَرَّف على أَنَّها مقابَلات شَخْصِيَّة طَوِيلَة بَيْن الخُبَرَاء وَبَيْن المُستَقْصَى مِنْهُم، وَيُتِمّ فِيها تَوْجِيه أَسْئِلَة مُحَدَّدَة بِهَدَف مَعْرِفَـــة الدَّوَافع الحَقِيقِيَّة للفَرْد أَو مَعْرِفَة رَأْيِه الحَقِيقِيّ في قَضِيَّة مَا(1)، وتَعتمد هَذِه المُقَابَلَات على تَحْرِيض المستَقْصَى مِنْهُم على الإطَالَة في الإجَابَة وَالاسْتِرْسَال في الحَدِيـــث، وَيَقُوم البَاحِث أَو الخَبِير بِمُلَاحَظَة إجابات المُســـتَقْصَى مِنْهُم مَع التَّرْكِيـــز على بَعْض الكَلِمَات وَالعِبَـــارَات المِحْوَرِيَّة، وَقَد تَتِمّ المُقَابَلَة مَع أَكْثَر من شَـــخْص في وَقْت وَاحِد، وتعتمد هَذِه المُقَابَلَات في جُزْء كَبِير مِنْها على أساسِيَّات عِلْم النَّفْس، وَيُمْكِن للباحِث القِيَام بِتَسْـــجِيل المُقَابَلَة وَالعَوْدَة لَها في وَقْت لاحِق لدِراسَتِها دِرَاسَةً مُعَمَّقَةً، وتعتمد هَذِه المُقَابَلَات في نَجَاحِها على خَبَرِه البَاحِث أَو المُوَكَّل بِقِيَاس السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة، وَمِن المُهِمّ عَدَم دَفْع المُستَقْصَى مِنْهُم لِأَيّ إِجَابَة مُعَدَّة سَلَفًا، بَل تَرْك الحُرِّيَّة الكَامِلَة لَهُم في الحَدِيث وَالنِّقَاش، وَعلى البَاحِث تَجَنُّب تَوْجِيه أَسْـــئِلَة مُبَاشَرَة، كَوْنها تَدْفَع المُستَقْصَى مِنْهُم للإجابات النَّمَطِيَّة، فَلَا يَجُوز

1. إســـماعيل، أَميرة. "المقَابَلة الشَّـــخْصيَّة المُعَمَّقَة". المُنْتَدى العَرَبيّ لإدَارَة المَوارِد البَشَريَّة، 1 ســـبتمبر 2011م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/SB40S

سُـــؤَالُهم هَل تعتقدون بِأَنّ منظَّمَتنا ذَات سُمْعَة مُؤَسَّسيَّة جَيِّدَة؟ بَل على البَاحِث مُلَاحَظَة الإجَابَة من خِلَال أَسْئِلَة فَرْعِيَّة لَا تمُتّ بِصِلَة مُبَاشَرَة للمَوْضُوع الرَّئِيس، وَيمُكِن لِمَعْرِفَة حَقِيقَة إِجَابَة المُسْـــتَقْصَى مِنْهُم تَدْوِين عَدَد الكَلِمَات ذَات الدَّلَالَة الإِيجَابِيَّـــة في حَدِيثِه وَمُقَارَنَتها بالكَلِمَات ذَات الدَّلَالَة السَّـــلْبِيَّة، فَعِنْدَمَا يكُون مَوْقِف المُسْـــتَقْصَى مِنْه الذَّاتيّ سَلْبِيًّا سَيمِيل عَقْلُه البَاطِن وباللَّاوَعْي لِاسْتِحْضَار المُفْرَدَات ذَات الدَّلَالَة السَّلْبِيَّة وَالعَكْس صَحِيحٌ، وَمِن خِلَال مُقَارَنَة هَذِه المُفْرَدَات يمُكِن القَوْل في حَال رَجَحَت كَفَّة المُفْرَدَات الإِيجَابِيَّة بِأَنّ مَوْقِفَه إيجَابيّ من سُمْعَة المُنَظَّمَة وَالعَكْس صَحِيحٌ.

- **المقابَلَة غَيرْ المُبَاشِرَة مع الجُمْهُور:**

ويُقصَد بهـــا المُقَابَلَة الَّتي لا يتحقَّق فيها الاتِّصال المَـــادِّيّ المباشِر بَيْن الباحث والمبحوث، **وتأخذ أشـــكالًا عِدَّةً مثل:** المُقَابَلَة الهاتفيَّة من خِلَال الهاتف الثَّابِت أو الهاتـــف الجَوَّال، أو التَّوَاصُـــل عبر البَرِيد الإلكـــترونيّ أو الورقيّ وكذَلِك الاسْتِطْلَاعَات الَّتِي تُجرَى من خِلَال شبكة الإنترنت.

- **تصميم الاستبَيَانَات (الاستفتاءات):**

وهـي مَجْمُوعَة من الأسئلة المُرتَّبَة حَوْل موضوع مُعَيَّن، وَيَتِمّ وضعها في استمارة تُرسَـــل إلى الجُمْهُور المســـتهدَف عبر البَرِيد التقليديّ أو البَرِيد الإلكترونيّ أو يُجرَى تســـليمُها يَدًا بِيَد؛ تَمْهِيدًا للوصـــول إلى أجوبة يَتِمّ تحلِيلُها لاحقًا للوصول إلى حقائق ومعلومات بِشَأْن موضوع الاستبيان.

ويمُكِن في الاســـتبيان توجيه بعض الأسئلة الإســـقاطيَّة الَّتِي يمكن من خلالها استنباط رَأْيِهم حَوْل المُنَظَّمَة، مثل: طريقة أَكْمِل الجُمَل، أو الحصول على المعاني المطلوبة من خِلَال الصُّوَر والرُّسُوم.

الأساليب الإسقاطيَّة (Projective Techniques) وتُعتَبر من الأساليب الرَّئِيسة في دراسة جوانب الشخصيَّة والتعرُّف على اتِّجَاهات الأفْرَاد ومواقِفِهم وانفعالاتِهم

ومشـــاعِرِهم، لذَلِك تُعدّ من المصادِر المهمَّة في البحـــوث وَجَمْع البَيَانَات؛ لأنَّها تكشف الاتِّجَاهات والمشاعر الخفيَّة للشخصيَّة(1).

وتهدِف الأَسَالِيب الإسقاطِيَّة إلى التَّعَرُّف على مَوَاقِف الأَفْرَاد واتِّجاهاتِهم تُجَاه قَضَايَـــا قَد يَمِيلُون إلى إخْفَاء مَواقِفهـــم حِيَالِها، كما تَحْتَاج إلى دَرَجَة عَالِيَة مِن التَّخصُّص وَالخِبْرَة للقِيَام بها، لِذَلِك لَا يُلْجَأ إلَيْها عَادَةً إلَّا في الحَالَات الَّتِي يُتَوَقَّع أَنّ المُسْـــتَجْوَب قَد يمَيل إلى تَغْيير إجاباته، أَو كَوْنه لَا يَعْرِف حَقِيقَة مَوْقِفِه، فَعلى سَـــبِيل المِثَال لَا يمُكِن التَّوَقُّع بِأَنّ السُّـــؤَال المُبَاشِر للمُوظَّفِين حَوْل مَوْقِفِهم مِن الرِّشْـــوَة أَو مِن التَّحَرُّش الجِنْسِيّ خِلَال العَمَل قَد يَلْقَى إجابات دَقِيقَةً وَصَحِيحَةً، فالموظَّفُون هُنَا سَـــيمِيلُون إلى تَقْدِيم الإجابات الَّتِي تَلْقَى قَبُولًا اجْتِمَاعِيًّا بِغَضّ النَّظَر عَن صِحَّتِها بالنِّسْـــبَة لَهُمْ؛ وَيَنْطَبِق الأَمْر عَيْنُه على اخْتِبَار سُمْعَة المُنَظَّمَة، فَلَيْس بِالضَّرُورَة أَن يَتَفَاعَل المُسْتَجْوَبُون مَع السُّؤَال حَوْل رُؤْيَتِهم لسُمْعَة المنَظَّمَة بالفَاعِلِيَّة المَطْلُوبَة، كَمَا أَنّ بَعْض الإجابات غَيْر الدَقِيقَة قَد تُشَوِّه النَّتَائِج النِّهائِيَّة للبَحْث، لِذَلِك يُعْتَبَر اللُّجوء إلى الأَسَالِيب الإسقاطِيَّة حلًّا جَذْرِيًّا لِهَذِه الحَالَة.

وتنقســـم هَذِه الأساليب بحَسَب طبيعة المُثِير الَّذِي يُعْرَض على المبحوثين ويُطلب منهم الاســـتجابة إليه، إلى **الأساليب الإسقاطيَّة المُصَوَّرة** الَّتِي تَسْتَخْدِم صورةً أو مَجْمُوعَةً من الصُّوَر الغامِضَة، ويُطلَب من المبحوث أن يُعبِّر عمّا يرى في الصُّورَة، وذَلِك مثل: عَرْض صورة فَلَّاحِين مُمْســـكِين بِدَلْو على مَجْمُوعَة من المَبْحُوثِين، فيرى أحَدُهم أنَّها تُعبِّر عن شِـــجَار بينهم، فيما توحي لِآخَر بصورة من التَّعَاوُن بينهم، ويراها مبحوث ثالث بشيء آخَر مُخَالِف تمامًا لســـابقيه، ليُسجِّل الباحث انفعالات المبحوثين وتَعَابِيرَهم الجسديَّة وطول فَتْرَة عَرْض الصُّورَة.

1. **"الأســـاليب الإســـقاطيَّة في البحث العِلْميّ وأنواعُها ومَزَايَاها وعُيُوبها"**. آفاق علميَّة وتربويَّة، ديسمبر 2016م، مُتَاح على الرَّابط: https://goo.gl/3F6b17.

وهناك **الأســـاليب الإسقاطيَّة اللّفْظيَّة**: الَّتِي تُسْـــتَخْدَم فيها الألفاظ بدلًا من الصُّوَر، ويكون ذَلِك بِخَلْط كلمات ذات عَلَاقَة بالبحث بكلمات أخرى مألوفة، على أَن يستجيب المَبْحُوث لها بأقْصَى سرعة مُمْكِنَة ما يضمن أن تكون استجابَتُه تِلْك تلقائيَّةً قَدر الإمكان، فعلى سَـــبِيل المِثَال يُمكن سؤال المَبْحُوث عمَّا تعنيه الكلمات التَّالِيَة "اســـم المُنَظَّمَة، العَلَامَة التِّجَاريَّة، موظّف، مدير، تَرْقِيَة، مسؤوليَّة، زُمَلاء، مُنافِسِين.."، ومن الأساليب الإسقاطيَّة اللَّفْظيَّة أيضًا اختبار تكملة الجُمَل؛ وذَلِك بإعـــداد مَجْمُوعَة من الجُمَل النَّاقِصَة الَّتِي لها عَلَاقَة بموضوع البحث وعَرْضِها عـــلى المبحوث وطلب تَكْمِلتها بسرعة حَتَّى تكون الإجابة تلقائيَّةً، مثل: ("مُنْتَجَات العَلَامَة التِّجَاريَّة....."/ "خِدْمَة مـــا بعد البَيْع الَّتِي تُوفِّرها المُنَظَّمَة...."/ "مَوَظَّفو المُنَظَّمَة.. في حلّ مشاكِل الجُمْهُور"/ "المُنَظَّمَة تتمتع بسُمْعَة...........").

وَيُمْكِن هُنَا الاسْـــتِعَانَة بِمَقَاييس مُعَدَّة مُسْـــبقًا ذَات صِلَـــة بِالعُلُوم الاقْتِصَادِيَّة والاجْتِماعِيَّة، كمقياس ليكرت الخُماسِي الَّذِي اسْـــتَنْبَطَه عَالِم النَّفْس رينسيس ليكرت(1) وَالَّذِي يُعْتَبَر شَـــائِع الاسْـــتِخْدَام في العُلُوم الإدَاريَّة وَعَالَم الأَعْمَال، وَيُعْرَف هَذَا المِقْيَاس على أَنَّه أُسْـــلُوب لِقِيَاس السُّلوكيَّات والتفضيلات، يُسْتَعْمَل في الاستبَيَانَات وَبِخَاصَّة في مَجَال الإحصاءات. وَيَعْتَمِد المِقْيَاس على رُدُود تَدُلّ عـــلى دَرَجَة المُوَافَقَة أَو الاعتراض على صِيغَة مـــا(2)؛ وَيَتَأَلَّف هَذَا المِقْيَاس من خَمْس دَرَجَات تَبْدَأ بِعَدَم المُوَافَقَة المُطْلَقَة على عِبَارَة أَو قَضِيَّة مَا وَيَنْتَهِي بِالمُوَافَقَة المُطْلَقَة، والتَّرْتِيبَات على الشَّـــكْل التَّالِي، (غَيْر مُوَافِق بِشِدَّة، غَيْر مُوَافِق، مُوَافِقٌ، مُوَافِق بِشِدَّة)؛ وَيُمْكِن سُؤَال المُسْتَقْصَى مِنْهُم بِشَكْل مُبَاشِر عَن السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة

1. **رينســـيس ليكـــرت**: (1981-1903م)، عالم نَفْس وعَالِم اجْتِـمَاع وإحْصَائيّ أمْرِيكِيّ الجنسِـيَّة، عُضْو الأكاديميَّة الأمْرِيكِيَّة للفُنُون والعُلُوم، قَدَّم إسـهامات واضحةً في علم النَّفْس، وتُسـتخدَم إسهاماتُه اليوم في مَيْدان الإدَارة، مِن أَشْـهَر إسـهاماتِه مِقْياس ليكرت الخُمَاسِيّ الَّذِي سُمِّي باسْمِه، للمزيد: موقع ويكيبيديا الموسوعة الحُرَّة، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/iKet0
2. باقر مطشر اللامي، فَاضِل. "**مِقْياس ليكرت**". **رابِطَة الأكَاديمِيِّين العَرَب**، 23 أوكتوبر 2017م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/CYqxi

كَمَا يمُكْن السُّــؤَال بطَرِيقَة غَيْر مُبَاشَرَة، كالسُّـؤَال عَن قَضَايَا أو مَعَايير تَتَّصِل بالسُّمْعَة المؤَسَّسِـيَّة كالمَعَايير الأَخْلاقيَّة وَالجَوْدَة وَغيْرها، وَيَظْهَر الأَثَر الوَاضِح لهَـذَا المِقْيَـاس في الاعْتِمَاد على عَدَد كَبِير مِن الإِجَابات ثُـمّ تَحْلِيل الإجابَات إحصائيًّا لِمَعْرِفَة حَقِيقَة المَوْقِف العَامّ من قَضِيَّة السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة.

ثانيًا: تَحْلِيل مُحْتَوى وَسَائِل الإِعْلَام حَوْل المُنَظَّمَة:

تعدَّدت تعاريف تحليل المحتوى الإِعْلَامي وَإِن كانت كُلّها تَصُبّ في سـيَاق واحد، فقد عُرِف بأنَّه "أسـلوب لإنشاء الاسْتِدْلالَات من خِلَال تحديد وتعريف خصائص الرَّسَائِل الاتصاليَّة بِشَكْل نظاميّ وموضوعيّ"، ويُعرَّف كذَلك بأنَّه "أسلوب في البحث لوصف المحتوى الظَّاهِر للاتِّصال وصفًا موضوعيًّـا مُنَظَّمًا وكميًّا"، لذَلِك فتحليل المضمون يعتمد أساسًـا على رَصْد ما يُنْشَر في الصُّحُف والكتب والمجلَّات وما يُبثّ في الإذاعة والتلفزيون، لذَلـك فيحظى باهتمام كبير في تحديد العَوامِل المؤثِّرَة على اتِّجَاهات الجُمْهُور نحو المُنَظَّمَات وعَلَامَاتها المختلفة إيجابًا وسلبًا؛ حَيْث يمُكِن من خِلَال هَذِه الطريقة تجميع آراء الجُمْهُور من المَوَادّ الإِعْلَاميَّة المختلفة، لا سِيَّمَا الدِّرَاسَات الميدانيَّة والوثائق والإحصاءات الرَّسْميَّة والتحقيقات الاستقصائيَّة(1).

لكن من المُهِمّ أَن يُدْرِك العامِلون في مجال العَلَاقَات العامَّة أنَّه لا يمُكِن اسْتِقَاء آراء الجُمْهُور الحقيقيَّة من جميع وَسَائِل الإِعْلَام؛ لذا يجب اختيار وَسَائِل الإِعْلَام المناسِبَة الَّتِي تَحْظَى بِنِسَب مرتفعة من الانتشار والقَبُول لدى شريحة واسعة من الجُمْهُور.

ثالثًا: تحليل الشَّائعَات:

وهي من الطُّرُق المهمَّة أيضًا في قياس الرَّأْي العَامّ حَوْل المُنَظَّمَة وعَلَامَتها التِّجَارِيَّة، فالشَّائِعَات عبارة عن مَجْمُوعَة من الأخبار الَّتِي يَتِمّ ترويجها عن المُنَظَّمَة أو المُنْتَجَات والسِّلَع الَّتِي تُقدِّمها العَلَامَة، وتنتشر بشكل كبير بَيْن جُمْهُور المُنَظَّمَة.

1. فرانكفورت، شاقا، وآخرون. طرائق البحث في العلوم الاجْتِمَاعِيَّة. ترجمة ليلى الطويل. دمشق: دار بترا، 2004م، ص310.

وفي بعض الأحيان قد تكون الشَّــائِعَات الَّتِي يَتِمّ ترويجها صحيحة، وقد تكون غَيْر صحيحة في أحيان أخرى، كما أنَّه قد يَتِمّ بناء هَذِه الشَّـــائِعَات على جزء صحيح من خبر ما، ثُمّ يَتِمّ إكمال الخبر بطريقة غيْر صحيحة، وعلى مُوَظَّفي العَلَاقَات العامَّة؛ كي يفهموا اتِّجَاهات الجُمْهُور نحو المُنَظَّمَة أو العَلَامَة أَن يقوموا بتجميع هَذِه الشَّائِعَات، ودراســة كيفيَّة انتشـــارها، ومصادر التَّرْويج لها بشكل جيِّد، كما يجب عليهم تحليل هَذِه الشَّـــائِعَات، وتقديم كافَّة المعلومات لمواجهَتها بالطَّرِيقة المُثْلَى، كما يمكن دراسة ســلوكيَّات ونفسيَّة الجُمْهُور من خِلَال طريقة التَّعَامُل مع هَذِه الشَّائِعَات؛ وهنا لا بُدّ من الإشارة إلى أنّ طريقة قياس الرَّأي العَامّ عن طريق تحليل الشَّائِعَات ليست دقيقةً دائمًا، وقد يتدخَّل فيها جهد شخصيٌّ(1).

رابعًا: رَصْد توجُّهات الرَّأْي العَامّ في التَّجَمُّعَات العامَّة:

النَّدْوَات والمؤتمرات العامَّة من الطُّرُق الَّتِي يمكن اسْتِقَاء الرَّأْي العَامّ منها تِجَاه بعض المُنَظَّمَات والعَلَامَات التِّجَاريَّة والقضايا العامَّة الَّتِي تخصُّها، لا سِـــيَّمَا خِلَال أوقات الأَزَمَات، فتُعتَبر هَذِه التَّجَمُّعَات أكثر صِدْقًا وواقعيَّةً في رَصْد اتِّجَاهات الرَّأْي العَامّ. لَكِن يَتَوَجَّب على مَسْـــؤُولي العَلَاقَـــات العامَّة الحَذَر أيضًا من بعض التجمُّعات الَّتِي قد تكون مُصْطَنَعَـــة، أو موجَّهةً نحو تبنِّي فكرة محدَّدة، وبالتَّالِي لا تكون مُعَبِّرَةً عن الاتِّجَاهات الحَقِيقيَّة للرَّأْي العامّ(2).

اسْتِطْلَاع رَأْي الجُمْهُور

مـــن الطُّرُق المُمَيَّـــزَة الَّتِي يمكن من خلالها قياس سُـــمْعَة المُنَظَّمَة هو القيام بعمل اسْـــتِطْلَاع للرَّأْي العامّ حَوْل المُنَظَّمَة وعَلَامَتها التِّجَاريَّة، وَيَتِمّ ذَلِك عن طريق طَرْح

1. جرادات، عبدالناصر أحمد، وآخرون. **أُسُس العلاقات العَامَّة بين النظريَّة والتطبيق**. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط1، 2009م، ص 74-71.
2. جرادات، عبدالناصر أحمد، وآخرون. **أُسُس العلاقات العَامَّة بين النظريَّة والتطبيق**. مرجع سابق.

بعض الأَسئلة حَوْل أداء المُنَظَّمَة، وجَوْدَة مُنْتَجَاتها وخِدْمَاتها المُقَدَّمَة، ويُتاح للجُمْهُور أكثر من اختيار لتقييم أداء المُنَظَّمَة بشـــكل عامّ أو تقييم مُنْتَج محدَّد لها، وهي من الأدوار المُوكَلَة لإِدَارَة العَلاَقَات العامَّة في أيّ مُنَظَّمَة، وتلعب استطلاعات الرَّأْي العَامّ دورًا مهمًّا في التعرُّف على اتِّجَاهات الجُمْهُور العامّ ومُيوُله.

وهُنَاك بعض الأَدَوَات المستخدَمة في قِياس الرَّأْي العَامّ؛ منها:

- **الاتِّصَال الهاتِفيّ** وطرح الأَســـئلة بشـــكل مباشِر على الجُمْهُور، وهو من الطُّرُق السَّهلة والسَّرِيعة في جَمْع البَيَانَات، ولكنّ أَهَمّ عيوب هَذِه الطريقة في اسْتِطْلاَع الرَّأْي هو أنَّهَا لا تُمَكِّن المُنَظَّمَة من تحقيق التغطية الشَّامِلة للجُمْهُور، ناهيك عن أنَّها مُزْعِجَة لبعض الجُمْهُور أحيانًا الَّذي قد يَتَذَمَّر منها.
- **النَّمُوذَج المَطْبوع** الَّذي يَتِمّ توزيعُه بشَكْل مباشِر على الجُمْهُور، ويَتَمَيَّز بأنَّه يُتيح مســـاحَةً أكبر لحُرِّيَّة التعبير عن الرَّأْي الحَقِيقِيّ للجُمْهُور، أمَّا أهَمّ ما يُعيب هَذِه الطريقة فهو أنَّه لا يكون متاحًا للأُمِّيِّين.
- **اسْتِطْلاَع الرَّأْي** إلكترونيًّا عَبْر مَوَاقع الإنترنت، وهو من الطُّرُق السَّهْلَة وغير المُكَلِّفة.
- **الاسْـــتِطْلاَع المُبَاشِر للرَّأي**، وفي هَذِه الطريقة يُمْكِن الحصول على آراء المُسِنِّين والمرضى والأُمِّيِّين وغيرهِم من الَّذين لا يُمْكِن الحصول على آرائهم بسهولة بِدُون استخدام الطريقة المباشِرَة.

مِن خِلاَل هَذِه الأساليب يمكن بسهولة اسْتِطْلاَع رأْي الجُمْهُور حَوْل المُنَظَّمَة والتعرُّف عـــلى اتِّجَاهاتهـــم إزَاء عَلاَمَتها التِّجَارِيَّة، وبالتَّالِي تعمل المُنَظَّمَـــة وَفْقًا لِنَتَائج هَذِه الاســـتطلاعات، وفي حالة تحقيق التَّكَامُل بَيْن أكثر من طريقة من طُرُق اسْـــتِطْلاَع الرَّأْي الخاصّ بالجُمْهُور، يمكن الوصول لأفْضَل وأدقّ النَّتائِج(1).

1. قلواز، إبراهيم. **"استطلاعات الرَّأْي ودَوْرُها في تحديد التُّوَجُّهات العَامَّة للمجتمع"**. الحوار المُتَمَدِّن، 31 أكتوبر 2014م، مُتَاح على الرَّابِط: https://goo.gl/C4eB8s

الاسْتِطْلَاعَات الإِلِكْتَرُونيَّة

إنّ اسْــتِطْلَاع الرَّأْي الخاصّ بالجُمْهُور نَحْو قضيَّة مُعَيَّنَة أو مُنَظَّمَة محدَّدة هو عبارة عن تِكْتِيك مُحدَّد لِجَمْع البَيَانَات والمعلومات، مِن الجُمْهُور، وذَلِك من خِلَال مَجْمُوعَة من الأســئلة الَّتِي يَتِمّ دراسَتُها بِشَــكْل علميّ قَبْل طَرْحها على الجُمْهُور، وَيَتِمّ تحكيم الأســئلة ودراسَتُها بشكل جيِّد في حال كان الاستقصاء مطبوعًا أو حَتَّى في حالة كان الاستقصاء إلكترونيًّا.

وتَتَمَثَّل أَهَمِّيَّة استطلاعات الرَّأْي الإِلِكْتِرُونِيَّة في أنّ عددًا كبيرًا من الجُمْهُور أَصْبَح من مُتَابِعِي ومُسْتَخدمِي وَسَائِل التَّوَاصُل الاجْتِمَاعِيّ، وكذَلِك مَوَاقع الصُّحُف الإلكترونيَّة، وأصبح الإنترنت من أهَمّ وَسَــائِل حَشْد الرَّأْي العَامّ وتنظيمه، لذا أصبحت الطريقة الإِلِكْتِرُونِيَّة في استطلاعات الرَّأْي من أهَمّ الوَسَائِل تعبيرًا عن الرَّأْي العَامِّ(1).

ويُعَدّ اسْــتِطْلَاع الرَّأْي الإِلِكْتِرُونيّ إحدى الطُّرُق السَّــهْلَة وغَيْر المُكَلِّفَة في اسْتِطْلَاع رَأْي الجُمْهُور حَوْل المُنَظَّمَة وخِدْمَاتها وما تقدِّمه عَلَامَتها من مُنْتَجَات، وَيَتِمّ تصميم اسْتِطْلَاع الرَّأْي الإِلِكْتِرُونيّ بطريقة لافتة لانتباه الجُمْهُور من أجل تدعيم المشارَكَة به.

وتَتَمَيَّز استطلاعات الرَّأْي الإِلِكْتِرُونِيَّة بالعديد من المَزَايَا؛ أهَمّها:

- يمكن من خِلَال هَذِه الطريقة الوصول لعدد كبير من الجُمْهُور، ســواء الجُمْهُور المَحَلِّيّ أو حَتَّى إمكانيَّة الوصول إلى الجُمْهُور العالميّ.
- يَسْــهُل استخدام هَذِه الطريقة في الحصول على رَأْي الجُمْهُور في حالة الرَّغْبَة في الحصول على نتائج سريعة، وفي حالة ضيق الوقت بالنِّسْبَة للمُنَظَّمَة.
- حُرِّيَّة الجُمْهُور في التعبير عن رأيه خصوصًا أنّ الشَّــخصِيَّة الَّتِي تُدْلِي بصوتها في الاسْتِطْلَاع غير معروفة بالنِّسْبَة للمُنَظَّمَة، ولا داعي للحصول على بَيَانَاتها الشخصيَّة.

1. عامر، فتحي حســين. اســتطلاعات الرَّأْي العَــامّ على الإنترنت. دار الإيمان للطباعــة والنشر، 2013م، ص 17 - 25.

- يُمْكن من خِلَال هَذِه الطَّرِيقَة إعادة طرح الاسْتِطْلَاع على الجُمْهُور على فترات زمنيَّة متقاربة ومقارنة النتائج(1).
- يُمكن تنفيذُه بعدَّة طُرُق؛ فَإمَّا أَن يكون عبارةً عن استمارة استقصاء تتضمَّن أسئلةً لتقييم المُنَظَّمَة أو أَن يكون عبارةً عن سؤال سريع منشور عبر إحدى المَوَاقع الإلكترونيَّة، وهناك طريقة أخرى أيضًا في الاسْتِطْلَاعَات الإِلِكْتروُنيَّة تَتِمّ عن طريق البَرِيد الإلكترونيّ، وذَلِك بإرسال الاستمارة إلى مجموعات البَرِيد الإلكترونيّ الَّتِي يَتِمّ تجميعها، أو إرسال الاستمارة بِشَكْل فرديّ لعدد من عناوين البَرِيد الإلكترونيّ العشوائيَّة، وَيُعِيد المستقبل إرسالها مَرَّة أُخْرى بعد الإجابة عليها.
- يَتَمَيَّز كذَلِك بدِقَّة جَمْع البَيَانَات، وأنَّه لا يَتِمّ التَّدَخُّل البَشَرِيّ في عمليَّة الإحصاء لذا فيكون الخطأ الإحصائيّ غير وارد.
- كما تَتَمَيَّز استطلاعات الرَّأْي الإِلِكْتروُنيَّة بإظهار النَّتَائج الإحصائيَّة للمُصَوِّت بعد الإدلاء بصَوْته؛ حَيْث يَظْهر لك فَوْر التَّصْويت نِسْبَة الأصوات الَّتِي تَمّ التصويت بها في كُلّ خِيَار من الخِيَارَات المتاحة للجُمْهُور للتَّصْويت عليها(2).

ورَغْم ما يملكه الاسْتِطْلَاع الإلكترونيّ من مَزَايَا إلَّا أنَّه يمتلك أيضًا **عددًا من العيوب؛ أهمّها:** أنّ هَذَا النَّوْع من الاسْتِطْلَاعَات قد لا يعكس بشكل مباشر الرَّأْي العَامّ، وإنَّما قد يُعَبِّر في مضمونه عن آراء النُّشَطاء السِّيَاسِيِّين أو بعض شرائح الرَّأْي العَامّ وليس كُلّه، كما أنَّه قد يُؤَثِّر بعض الأشخاص النَّشِطِينّ في نتائج هَذِه الاسْتِطْلَاعَات الإِلِكْتروُنيَّة بما لا يضمن دِقَّة البَيَانَات الواردة بها(3).

---

1. الرميحي، إبراهيم ماجد. **"تجربة مركز البحرين للدِّرَاسَات والبحوث في قياس الرَّأْي العَامّ"**، ورقة مقدَّمة لمؤتمر الدَّوْليّ بعنوان استطلاعات الرَّأْي العَامّ واتخاذ القرار بين النظريَّة والتطبيق المقام في القاهرة في الفترة من 8-6 فبراير 2007م، ص 19.
2. عبدالصادق، عادل. **الفضاء الإلكترونيّ والرَّأْي العَامّ تَغَيُّر المجتمع والأدوات وَالتَّأْثير**. سلسلة قضايا استراتيجيَّة. المركز العربي لأبحاث الفضاء الإلكترونيّ، العدد الأوَّل، ديسمبر 2010م، ص19، مُتَاح على الرَّابِط: https://goo.gl/jtyfk2.
3. عامر، فتحي حسين. **استطلاعات الرَّأْي العَامّ على الإنترنت**. دار الإيمان للطباعة والنشر، 2013م، ص25.

كـــما أنّ هناك صفةً مهمَّة تفتقدها اســـتطلاعات الـــرَّأْي الإلكترونيَّة، وهي صِفَة المُرَاجِعَة الميدانيَّة الَّتِي عَادَةً ما يَقُوم الباحثون بها قبل توزيع الاستمارة على الجُمْهُور المستهدَف(1).

دراسة وتحليل ما يُكتَب عن المُنَظَّمَة في وَسَائِل التَّوَاصُل الاجْتِمَاعِيّ

هناك حاجة دائمة للبَيَانَات والمعلومات من أجل تقييم سُمْعَة المُنَظَّمَات؛ الرِّبْحيَّة وغير الرِّبْحيَّة، وصُوَرَة عَلَامَتِها والمساهمة في تحسينها، ومع بزوغ المِنَصَّات الاجْتِمَاعِيَّة بَات تـــداوُل كمّ هائل من البَيَانَات والمعلومات من الأمور اليَسِـــيرَة للغَايَة، الَّتِي بإمكانها إمَّا الارتقاء بمُنَظَّمَة ما وتَحْسِـــين صُورَتِهـــا الذِّهنيَّة لدى العُمَلَاء، أو انهيار عَلَامَتِها واختفائها من السَّـــاحَة تمامًا، وذَلِك يرجع لما يَتِمّ تداوُلُه عنها عبر هَذِه الشَّـــبَكَات، من هنا أصبحت دراســـة وتحليل ما يُتَداول عن المُنَظَّمَة وعَلَامَتِها التِّجَاريَّة من المَهَامّ الرَّئِيسَة في تَحْسِين السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة.

ومـــع التَّطَوُّر المطَّـــرِد لتِقْنِيَة وأَدَوَات تحليل البَيَانَـــات الضخمة عبر مَوَاقِع الإنترنت وَالشَّبَكَات الاجْتِمَاعِيَّة، أصبح بإمكان المُنَظَّمَات الرِّبْحيَّة وغير الرِّبْحيَّة الاستفادة منها في فَهْم المُسْـــتَهْلِك وسُـــلُوكه وتفضيلاته وعاداته الشِّرائيَّة عَبْر متابعة تحرُّكاته على الإنترنت ورَصْد آرائه عن مُخْتَلِـــف المُنَظَّمَات وعَلَامَاتِها التِّجَاريَّة، أو جَمْع المعلومات حَوْل المُتَبَرِّعِين واهتماماتهم واستخدامها بشكل يَجْذِب المزيد منهم في حالة المُنَظَّمَات التطوعيَّة، بما يسمح بتطوير أدائها وإصلاح العَثَرَات الموجَوْدَة في نظام عملها ومتابعة آراء العُمَلَاء بشأنها وتنظيم حملات تسويقيَّة ناجحة تَخْدِم أهدافها ورسالتها.
فعلى سَبِيل المِثَال، تســـتخدم بعض المُنَظَّمَات إحصائيَّات "**جوجل Google** " لتحليل ســـلوك المُتَبَرِّعِين والرُّعَاة، وإدراج النَّتَائِج في خُطَطِها وبرامجها المستقبليَّة، وكذَلِك

1. مراكـــز قيـــاس الرَّأْي العَامّ، **بحوث وأوراق عمل ندوة إدارة وتطوير أداء قياس الرَّأْي العَامَ**، المنعقدة في مدينة الشارقة (الإمارات)، 2008م، المُنَظَّمَة العربيَّة للتنمية الإداريَّة، ص 213.

هنـــاك أَدَوَات تحليل المحتوى الإلكترونيّ مثل: "Iconsqaure" والَّتِي تفيد في وضع خُطَط وتحليل محتوى وتقييم الوَضْع الحاليّ للمُنَظَّمَة وَلِلْمُنَافِسِين، وتحديد أيّ أَنْوَاع المحتوى أكْثَر إقبالًا وتفاعلًا.

ويتـــمّ قياس التَّفَاعُل في المُنَظَّمَة بقياس مُعَدَّل التَّفَاعُل مع المنشـــورات (مع تحديد مُعَدَّل التَّفَاعُل المُسْتَهْدَف خِلَال عام)، وقياس الحِصَّة السُّوقيَّة (عدد المتابعين، وعدد ومصادر وزيارات الصفحة،...)، ومُعَدَّل التَّحْوِيل Conversion"" إلى المُنَافِسِين.

ومِن التَّحَدِّيَات الَّتِي تواجه المُنَظَّمَة في هَذَا الشَّأْن هو الاستفادة المُثْلَى من كَمّ التقارير الهائلة المُتَاحَة في كُلّ أداة، ويُمكِن للمُنَظَّمَات هنا الاســـتعانة بجهات ذات خبرة كُبْرَى في تحليل المحتوى عَبْر وَسَائِل التَّوَاصُل الاجْتِمَاعِيّ، تمتلك أَدَوَات فَنِّيَّة تساعدها على فَهْم وتحليل ما تمتلكه من بَيَانَات، وسَيُوَفِّر هَذَا الخِيَار الوقت والجهد، ويُعوِّض النَّقْص الحادِث في الكوادر البَشَرِيَّة ذَات المهارات الفَنِّيَّة في تحليل المحتوى لدى المُنَظَّمَة.

التَّغْذِيَة العَكْسِيَّة للمُنْتَجَات والخِدْمَات

يمكن تعريف مَفْهُوم التَّغْذِيَة العَكْسِيَّة على أنَّه عبارة عن مَجْمُوعَة من المعلومات عن الأداء الفِعْلِيّ للمُنَظَّمَة وعَلَامَتِها، أو فِعْل جماعة ما، ويمكن استخدام هَذِه المعلومات في التَّغْيِيرَات اللَّاحِقَة الَّتِي تحدث في المُنَظَّمَة، ســـواءً على مُسْتَوى الأداء الفرديّ، أو الاسْتِرَاتِيجِيَّات العامَّة للمُنَظَّمَة، كما يمكن تعريفها أيضًا بأنَّها عبارة عن مَجْمُوعَة من المعلومات عن الفَجْوَة بَيْن المُسْتَوَى الفِعْلِيّ والمُسْتَوَى المرجِعِيّ لعنصر ما في نظام ما، وتُستخدم لتغيير الفجوة أو تعديلها بطريقة أو بأخرى(1).

ويمكن لأيّ مُنَظَّمَة أَن تعتمد على التَّغْذِيَة العَكْسِـــيَّة لعَلَامَتِها ومُنْتَجَاتها وخِدْمَاتها في قياس سُـــمْعَة المُنَظَّمَة لدى الجُمْهُور، فَكُلَّمَا كان الجُمْهُور راضيًا عن الخِدْمَات الَّتِي

1. مداوس اليامي، أحمد. مفهوم التغذية العكسيَّة في حَقْل السلوك التَّنْظِيمِيّ: مراجعة لبعض الأدبيَّات الغربيَّة. المَجَلَّة العربيَّة للعلوم الإداريَّة بالكويت، مُجَلَّد 12، عدد3، 2005م، ص 365، 366.

تُقدِّمهـــا المُنَظَّمَة كُلَّمَا كانت ردود أفعالهم حَوْل عَلَامَتِها إيجابيَّة، أو العكس، ولِلتَّغْذِيَة العَكْسِيَّة أَهَمِّيَّة كبيرة لأيّ مُنَظَّمَة؛ حَتَّى تَتَمَكَّن من التعرُّف على نوع وسِمَات المُنْتَجَات الَّتِي يحتاجها الجُمْهُورُ(1).

ومن أهَمّ النُّظُم الَّتِي تُسـهم في الحصول على التَّغْذِيَة العَكْسِـيَّة هو نظام معلومات ضَبْط الجَوْدَة، حَيْث يُسـهم هَذِه النِّظَام في تقديم التَّغْذِيَة العَكْسِيَّة عن الانحرافات في الإنتاج، وكذَلِك يُسهم في تقديم مخرجات المُوَظَّفِين وَمُخْرَجَات الأقسام المُخْتَلِفَة في المُنَظَّمَة، وبالتَّالِي تكون هَذِه النُّظُم عامِلًا مسـاندًا في قياس سُمْعَة المُنَظَّمَة عن طريق التَّغْذِيَة العَكْسِيَّة من الجُمْهُور الدَّاخِلِيّ والخارجيّ(2).

والتَّغْذِيَة العَكْسِـيَّة تعكس للمُنَظَّمَة مَدَى إدْرَاك العُمَـلَاء لِلجَوْدَة الَّتِي تُقدمها المُنَظَّمَة في مُنْتَجَـات العَلَامَة وخِدْمَاتها، فالجُمْهُور عادةً ما يكون لديه شـعور خاصّ به نحو المُنَظَّمَة، ويتكوَّن هَذَا الشُّـعُور نتيجة مُسْـتَوى الثِّقَة في جَوْدَة الخِدْمَات الَّتِي تُقدمها العَلَامَة المَمْلُوكَة للمُنَظَّمَة(3). ويوجد نوعان من أَنْوَاع التَّغْذِيَة العَكْسِـيَّة؛ فهناك تغذية عَكْسِـيَّة إيجابيَّة وتغذية عَكْسِيَّة سـلبيَّة، وتَتَمَيَّز التَّغْذِيَة العَكْسِيَّة عن أداء المُنَظَّمَة بعدد من المُمَيِّزَات؛ أهَمّها؛ أنّ التَّغْذِيَة العَكْسِـيَّة تعتبر أداةً مُتَمَيِّزَة في تَحْسِـين أداء المُنَظَّمَة وعَلَامَتِها، كما أنَّها تُعتبر من الأَدَوَات المفيدة جدًّا للمُنَظَّمَة في تحديد المشكلات الموجَوْدَة لَدَى عَلَامَتِها، سـواءً في المُنْتَج أو مُسْتَوى الخِدْمَة والعمل على حلّها، كما أنَّها تُعْتَبر من الأَدَوَات المُمَيَّـزَة في تحديد أَهْدَاف المُنَظَّمَة، وبالتَّالِي تَتَمَكَّن المُنَظَّمَة من زيادة دافعيَّة أداء عَلَامَتِها بشكل أفضل، بحيث تَتَمَكَّن من تقديم أَفضل أداء ممكن(4).

1. رفعت خَلِيل، وائل. **إدَارَة التَّسْوِيق.** عمان: دَار المُعْتَزّ للنَّشْر والتَّوْزِيع، ط1، 2017م، ص 169.
2. علـك حافـظ، عبدالناصر، وآخَرُون. **الاعتماد الأكَادِيميّ وتطبيقات الجَوْدَة في المُنَظَّمَات التعليميَّة.** الأردن: دار غيداء للنشر والتوزيع، ط1، 2015م، ص 176.
3. جبار عبد، افتخار. **"جَوْدَة الخِدْمَات التأمينيَّة وَأَثَرها على رضا الزَّبُون"**، دراسـة تحليليَّة لآراء عَيِّنَة من زبائن مُنَظَّمَة التأمين العراقيَّة. جامعة القادسـيَّة بالعراق، ص9، آخر زيارة في 25 نوفمبر 2018م، مُتَاح على الرَّابِط: https://goo.gl/ia K5G5.
4. مداوس اليامي، أحمد. **"العلاقة بين أبعاد التَّغْذِيَة العكسيَّة عن الأداء وبين أداء المرؤوسين ورضاهم الوَظِيفِيّ"**. المَجَلَّة العربيَّة للعلوم الإداريَّة (الكويت)، مُجَلَّد 14، عدد1، 2007م، ص14

وهناك العَديد من المصَادِر والأســـاليب الَّتِي يمكن من خلالها الحصول على التَّغْذِيَة العَكْسِـــيَّة، وقد تكون هَذِه الأســـاليب مُكلِّفة بالنِّسْـــبَة للأفراد، ولكنَّها كذَلك مفيدة للمُوَظَّفِين وللمُنَظَّمَة في تحقيق أهدافهم الوظيفيَّة، ومن أهَمّ الأســـاليب الَّتِي يمكن استخدامها في الحصول على التَّغْذِيَة العَكْسِيَّة هو أسلوب توجيه الأسئلة المباشِرة، عن مدى رضا العُمَلَاء حَوْل الأداء وحول المُنْتَجَات الَّتِي تُقدمها العَلَامَة الخَاصَّة بالمُنَظَّمَة لهم، وذَلِك بهدف الاســـتفادة من هَذِه المعلومات في تصحيح الأخطاء الَّتِي يَقُوم بها المُوَظَّفُون وتقوم بها المُنَظَّمَة ولا تُرضِي الجُمْهُور.

هذا، ويعتمد الأسلوب الَّذِي تلجأ إليه المُنَظَّمَة في الحصول على التَّغْذِيَة العَكْسِيَّة على نَوْع المعلومات الَّتِي ترغب في الحصول عليها.

كـــما أنّ هناك أيضًا عددًا من المصادر الَّتِي يمكن من خلالها الحصول على التَّغْذِيَة العَكْسِـــيَّة، تَتَمَثَّل في توجيه الأســـئلة المباشِرة للأفراد للحصول على المعلومات منهم، أمَّا الطريقة الثَّانية فهي توجيه أســـئلة غير مباشِرة، والطريقة الثَّالِثة هي المُلَاحَظَة والمُرَاقَبَة لسلوكيَّات العُمَلَاء لتوقُّع ردود أفعالهم حَوْل الخِدْمَات والمُنَظَّمَة ذاتها(1).

الدِّرَاسَات السُّوقيَّة المُتَخَصِّصَة

كي تَتَمَكَّن أيّ مُنَظَّمَة من تقييم أدائها وتطوير عَلَامَتِها والارتِقَاء بمُسْـــتَوى خِدْمَاتها المُقَدَّمَة للجُمْهُور والحفاظ على سُـــمعتها، وكذَلِـــك إدَارَة عمليَّاتها وإنتاجها الدَّاخِلِيّ بشَـــكْل جيِّد، يجب أن تقوم بشكل دوريّ بالقيام بدراسات سوقيَّة مُتَخَصِّصَة، تهدف للتَّعَـــرُّف على الخَلَل الحقيقيّ الَّذِي تُعاني منه المُنَظَّمَة في إحدى النِّقَاط الَّتِي تَخُصّ عَلَامَتَها؛ الإنتاج أو التَّسْـــوِيق أو تقديم خِدْمَات حقيقيَّة ومُمَيَّـــزَة، وبالتَّالِي تَتَمَكَّن المُنَظَّمَة من تصحيح هَذِه الأخطاء من أجل الارتقاء بعملها وتطوير عَلَامَتِها.

1. عبدالحليم زايد، عادل. "دراســة تحليليَّة لمصادر وأســاليب التَّغْذِيَة العكسيَّة". المَجَلَّة العلميَّة للاقتصاد والتجارة، عدد 2، 1996م، ص 97-95.

وتشـــمل هَذِه الدِّرَاسَات بالنِّسْبَة للمُنَظَّمَات الرِّبْحِيَّة؛ نَوْع السِّلَع الَّتِي تُنتجها العَلَامَة ومُجْمَل الإنتاج في السُّوق ومُجْمَل الاستيراد وكذَلك نسبة المخزون من هَذِه السِّلَع في الأسواق، وَنِسْـــبَة الفَائِض المُتَاح للتصدير من هَذِه المُنْتَجَات بشكل عامّ على مُسْتَوى جميع المُنَظَّمَات المُنَافِسَـــة الَّتِي تعمل في نفس المجال، هَذِه الدِّرَاسَـــات من شأنها أن تعمل على تحديد أَهْدَاف المُنَظَّمَـــة من أَدَاء عَلَامَتها في الفَتْرَة المُقْبِلَة، وحجم إقبال العُمَلَاء على المُنْتَج الَّذِي تقوم بإنتاجه هَذِه العَلَامَة عن غيره من المُنْتَجَات المُنَافِسَـــة مِمَّا يُسْـــهم في تقييم مدى ثقة الجُمْهُور في المُنَظَّمَة وعَلَامَتِها ومُنْتَجَاتها والَّذِي ينتج عنه سُمْعَتها المُتَمَيِّزَة بينهم(1).

وتَتَمَثَّل الدِّرَاسَـــات السُّـــوقيَّة المُتَخَصِّصَة في دراسة عدد من العَوامِل الَّتِي تُسْهم في تطوير سياســـات المُنَظَّمَة، هَذِه العَوامِل تَتَمَثَّل في؛ دراســـة كافَّة العَوامِل الَّتِي تُحَدِّد الطَّلَب المتوقَّع على مُنْتَجَات عَلَامَة المُنَظَّمَة والطَّلَب الحَاليّ، كما تهدف الدِّرَاسَـــات التَّسْـــويقيَّة المُتَخَصِّصَة أيضًا إلى تقدير أثر حَجْم السُّوق على نوع المُنْتَج الَّذِي تُقدِّمه العَلَامَـــةُ؛ وذَلك بناءً على تقدير حَجْم الطَّلَب، كما تهدف أيضًا إلى دراســـة الحِصَّة المُتَوَقَّعَة لمُنْتَجَات العَلَامَة من خِلَال الدِّرَاسَـــة المُتَعَمِّقَة للسُّوق المَحَلِّيّ، كما تقوم هَذِه الدِّرَاسَات بتحليل كافَّة الآثار النَّاجِمَة عن إنتاج بعض السِّلَع التكميليَّة والمُكملة للمُنْتَج الرَّئِيس للمُنَظَّمَة(2).

أمَّا بشأن الدِّرَاسَات السُّـــوقيَّة المُتَخَصِّصَة للمُنَظَّمَات الحُكُوميَّة والمُنَظَّمَات التَّطَوُّعِيَّة "غير الرِّبْحِيَّـــة"، فإنَّها لا تَقِلّ هنا أَهَمِّيَّة عنها في المُنَظَّمَات الرِّبْحِيَّة؛ بالنَّظَر أَوَّلًا إلى حجـــم هَذَا القطاع وأهمِّيَّته في المُجْتَمَع، ومن جهة أخرى تســـاعد هَذِه الأبحاث في

1. العبيدي، صلاح عريبي عبَّاس. **دراســات في نشــأة وتَطَوُّر الغرفة التجاريَّة العربيَّة**. الأردن: دار الحامد للنشر، ط1، 2011م، ص 75.
2. محمــد عبــد ربه، رائد. **دراســة الجدوى الاقتصاديَّة للمشــاريع**. الأردن: دار الجنداريَّة للنــشر والتوزيع، ط1، 2015م، ص 40.

تسهيل عمليَّة التَّبَادل بَيْن المُنَظَّمَة والجُمْهُور حَتَّى يُمَكِنها الوفاء بالاحتياجات المُجْتَمَعِيَّة المُخْتَلفَة ذات صِلة بمجال عملها، والارتقاء بمستويات رضا العُمَلَاء، واستقطاب الكثير من الموارد الماليَّة. كما أنّ اعتماد نَهْج مِهْنِيّ دقيق للتَّسْــوِيق يساعد إِدَارَة المُنَظَّمَة ذاتها على التعرُّف على قُدُراتها و إمكانات عناصرها البَشَرِيَّة وإعداد قوائم بالرُّعَاة المحتملين والتخطيط لمشاريع مستقبليَّة مُتَنَوِّعَة، الأمر الَّذِي يُمِدُّها بإطار منهجيّ متكامل يُمَكِنها العمل من خلاله، لذَلِك يجب أن تهتمّ مثل هَذِه المُنَظَّمَات بإجراء الدِّرَاسَــات السُّوقيَّة المُتَخَصِّصَة في مجال عملها، سواءً في القطاع الحكوميّ أو القطاع التطوعيّ.

وبطبيعة الحال، تختلف أبحاث السُّوق في المُنَظَّمَات غير الرِّبْحيَّة عن أبحاث السُّوق في الشَّرِكَات والمؤسَّسَــات الهادفة للرِّبْح، ففي السِّــيَاق الرِّبْحــيّ تهتمّ الشَّرِكَات باســتهداف العُمَلَاء لإقناعهم بشراء السِّــلَع أو تجربة الخِدْمَات، أمَّا في المُنَظَّمَات الحُكُوميَّة وغَيْر الرِّبْحيَّة فتســتهدف أبْحَاث السُّــوق نَوْعَيْن من العُمَلَاء؛ الرُّعَاة أو المُتَبَرِّعِين والمســتفيدين من الخِدْمَات؛ لأنّ الأفراد الَّذِين يَتَبَرَّعُون بالأموال نادرًا ما يكونوا هم أنفســهم المســتفيدين منها، أي أنّ هناك تمييزًا واضحًا بَيْن جَذْب الموارد وتخصيص هَذِه الموارد.

كما أنّ المُنَظَّمَات الرِّبْحيَّة تســتهدف بالأســاس الترويج للسِّــلْع الماديَّة للعَلَامَة أو الخِدْمَات مدفوعة الأَجْر بما يقود في النِّهايَة لتحقيق الرِّبْح، بينما المُنَظَّمَات الأخرى غَيْر الرِّبْحيَّة فتســعى نحو تحقيق أَهْدَاف غَيْر ماليَّة، تتمثَّل في استهداف السُّلوكيَّات الاجْتِمَاعِيَّة والخدميَّة عبر تلبية احتياجات شريحة واسعة من الجُمْهُور أو تغيير أنماط السُّــلُوك، ولذَلِك تحتاج إلى الرَّصْد الدَّائِم والمُستمِرّ لهَذِه الاحتياجات وتحليل مدى التغيُّر في المواقف العامَّة والسلوكيَّات والمشاعر.

هناك جانب ثالث أيضًا يُمَثِّل الاختلاف بَيْن أبحاث السُّوق في المُنَظَّمَات الرِّبْحيَّة وغير الرِّبْحيَّة، هو الضُّغُوط غَيْر السُّوقيَّة على المُنَظَّمَات الحُكُوميَّة والتطوعيَّة، فهَذِه المُنَظَّمَات تعمل وسط بيئة مُجْتَمَعِيَّة دائمة التغيُّر، والتَّرْكِيز الشديد فيها يكون على الفئات مُتَوَسِّطة

الدَّخْل والفئات المُعْوِزَة، ما يجعل من المستحيل التَّنَبُّؤ بالأَوَّلويَّات المستقبليَّة لهَذِه الفئات، ومراعاة هَذِه النقطة عند إجراء الأبحاث السُّوقيَّة للمُنَظَّمَات غير الرِّبْحيَّة.

وبشَكْل عامّ، يجب أن تشتمل هَذِه الدِّرَاسَات على تحليل أبعاد توجُّه المُنَظَّمَة نحو السُّوق، أَي تحليل مدى نجاحها في إشباع احتياجات العُمَلَاء وَجَذْب الرُّعاة والمُتَطوِّعِين على حدّ سـواء، وتطوير فَهْم أَبْعَاد الخِدْمَـة الَّتِي تُقدِّمها لهم بحيث يُنْظَر إليها على أنَّها من الخِدْمَات ذات القيمة المُجْتَمَعِيَّة وهي الأَكْثَر أَهَمِّيَّة بالنِّسْـبَة إليهم، وكذَلِك تحليل نجاحها في التوجُّه التنافسيّ، ويُقصد به المساحة الفعليَّة الَّتِي تحظى بها المُنَظَّمَة في السُّـوق وترتيبها بَيْن المُنَظَّمَات المُنَافِسَة وشَعْبِيّتها بَيْن العُمَلَاء وقُدرتها على اكتساب رُعاة ومُتَطوِّعِين جُدُد، وهَذَا يتطلَّب من المُنَظَّمَة إنشـاء نظام مُتَطَوِّر فَعَّال للمُرَاقبة التنافسيَّة المستمرَّة، والَّذِي من شـأنه تَوْفِير بَيَانَات ومعلومات مُحدّثة وقيّمة يمكن بموجبها قياس الأداء واقتراح مجالات رئيسة لإِدَارَة المُنَظَّمَة يمكنها أن تُستخدم كمَيْزَة تنافسيَّة مُسْتَدَامَة.

قِيَاسَات الحِصَّة السُّوقيَّة للمُنَظَّمَة

الحِصَّة السُّوقيَّة هي العَامِل المُعَبِّر عن نصيب المُنَظَّمَة الرِّبْحيَّة أو نِسْبَة مبيعات عَلَامَتِها إلى المبيعات الإجماليَّة للصِّنَاعَة وَقُدْرَتِها على تسويق مُنْتَجَاتها أو خِدْمَاتها والوصول إلى الجُمْهُور المستهدَف بشكل جَيِّد؛ حَيْث ينعكس ذَلِك بشَكْل مباشِر على حَجْم مبيعات عَلَامَة المُنَظَّمَة في السُّـوق؛ إذا ما تَمّ مُقارَنَتُها بمُنْتَجَات العَلامَات الأخرى من نفس النَّوْع، لذَلِك يساعد تحليل الحِصَّة السُّوقيَّة على معرفة موقف مبيعات المُنَظَّمَة بالنِّسْبَة للمبيعات الخَاصَّة بالصِّنَاعَة ودرجة التَّغَيُّر فيها بصَرْف النَّظَر عن الثَّبَات أو الزِّيَادَة أو النُّقْصَان في المبيعات؛ حَيْث يمكن أن تنخفض مبيعات عَلَامَة المُنَظَّمَة لكنّ حِصَّتها السُّوقيَّة تظلّ ثابتة أو تزيد أو تنخفض.

ويمكن القول: إنّ المُنَظَّمَة ذَات السُّمْعَة الرَّائِجَة هي الَّتِي تَحْظَى عَلَامَتُها بالقَدْر الأكبر من الحِصَّة السُّـوقيَّة، ويكون لها مَيْزَةً تنافُسِيَّة كبيرة في السُّوق، والكثير من المَزَايَا

الأخرى؛ حَيْث تَتَمَكَّن من التَّأْثِير في سِعْر السِّلْعَة أو الخِدْمَة وذَلِك في حالة المُنَظَّمَات الرِّبْحيَّة، أمَّا في حالة المُنَظَّمَات غير الرِّبْحيَّة فتَتَّضِح في قدرتها على التَّأْثِير في دعم قضيَّة مُعيَّنَة وتوجيه اتِّجَاهات الجُمْهُور نحو تبنِّي سلوكيَّات مُجْتَمَعِيَّة مُعَيَّنَة نحو قضيَّة ما، وإقناع الرُّعَاة والمُتَطوِّعين بالتَّبَرُّع بالمال والجُهد والوقت.

وتعمل كافَّة المُنَظَّمَات؛ التِّجاريَّة وغير الرِّبْحيَّة على تَحْسِين حِصَّتها السُّوقيَّة من خِلَال دراسات اسْتِرَاتِيجيَّة محدَّدَة، والاهتمام بجَوْدَة خِدْمَات أو مُنْتَجَات عَلَامَتِها من أجل تحقيق زيادة حقيقيَّة في الأرباح، وزيادة حقيقيَّة في مُعَدَّلات التَّعَاوُن معها سواءً بالتطوُّع أو الرِّعَايَة وتبنِّي عمليَّات دَفْع أنشطتها غير المدفوعة الأَجْر للأمام. ومِن أهَمّ العَوامِل الَّتِي تُسْهِم في تحقيق حِصَّة سُوقِيَّة كبيرة هو تخفيض التَّكْلِفَة على الجُمْهُور دون التَّنَازل عن عامل الجَوْدَة، والعمل على ضمان رضا العُمَلَاء بخِدْمَات مُمَيَّزَة قَبْل وبَعْد البَيْع، بما يزيد ولاءَهم للمُنَظَّمَة الرِّبْحيَّة وعَلَامَتِها(1)، وفي حالة المُنَظَّمَات غير الرِّبْحيَّة يمكِن تحقيق حِصَّة سُوقِيَّة كبيرة عبر تعميق سُبُل التَّوَاصُل بَيْن المُنَظَّمَة والجُمْهُور والتَّدَفُّق المُستمِرّ للبَيَانَات والمعلومات، بما يُسَاهِم في تكْوِين قاعدة شعبيَّة واسعة واكتساب المُنَظَّمَة المزيد من المصداقيَّة تِجَاه قِيَمِها وأهدافها وأنشطتها المُجْتَمَعِيَّة.

وعادةً ما يكون قياس موقع المُنَظَّمَة في السُّوق وَفْقًا لِحِصَّتها السُّوقيَّة، وَيَتِمّ قياس الحِصَّة السُّوقِيَّة وَفْقًا لبعض المُؤَشِّرَات؛ حَيْث تُقَاس الحِصَّة السُّوقِيَّة عن طريق قِسْمة حجم المَبِيعَات الَّتِي تَخُصّ عَلَامَة المُنَظَّمَة الرِّبْحيَّة على حجم مَبِيعَات الصِّنَاعَة بالكامِل، **وذَلِك عن طريق المعادلة التَّالِيَة:**

حِصَّة المُنَظَّمَة من السُّوق = مَبِيعَات عَلَامَة المُنَظَّمَة في فَتْرَة زمنيَّة مُعَيَّنَة / مَبِيعَات الصِّنَاعَة في نفس الفَتْرَة مَضْرُوبًا في 100 %.

1. طالب، علاء فَرْحان. اسْتِرَاتِيجِيَّة المُحِيط الأزرق والمَيْزَة التَّنافُسِيَّة المُسْتَدَامَة. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع ط1، 2012م، ص262.

ويمْكِن بنفس الطَّرِيقَة حساب الحِصَّة السُّوقيَّة للمُنَظَّمَة بالنِّسْبَة للشَّرِكَات الأعلى قيمةً؛ حَيْث يكون المَقْسوم عليه في المعادلة ذاتِها هي الشَّرِكَات الأعلى قيمة، وكذَلِك أيضًا بالنِّسْبَة للشَّرِكَات الرَّائِدَة الأُولَى في المجال.

وإذا ما اعتبرنا أنّ استقطاب المانِحين هو الهدف الرَّئِيس للمُنَظَّمَات غير الرِّبْحِيَّة، مثل المَبِيعَات بالنِّسْبَة للمُنَظَّمَات الرِّبْحِيَّة، فإنَّه يمكِن احتساب حِصَّة المُنَظَّمَة غير الرِّبْحيَّة من السُّوق **كالتَّالي:**

حِصَّة المُنَظَّمَة من السُّوق = التبرُّعات الَّتِي تَتَلَقَّاها المُنَظَّمَة في فَتْرَة زمنيَّة مُعَيَّنَة / إجمالي التبرُّعات في القِطَاع الخيريّ كَافَّةً في نفس الفَتْرَة مضروبًا في 100 %.

وتَتَمَثَّل أَهَمِّيَّة قياس الحِصَّة السُّوقيَّة للمُنَظَّمَة في تحديد مكانتها لَدَى العُمَلَاء وفي السُّوق وتَحْسِين المَرْكَز التَّنافُسِيّ للمُنَظَّمَة وتطوير الأداء المطلوب لِعَلَامَتها وتَحْدِيد مُؤَشِّرات الارتِقَاء أو التَّدَنِّي لِسُمْعَتِها(1).

قِيَاسَات القِيمَة السُّوقيَّة للمُنَظَّمَة

يُقصَد بالقيمة السُّوقيَّة للمُنَظَّمَة "السِّعْر الَّذِي يَجْلِبُه الأصل في سوق الأَسْهُم"، ويُشار إليها عادةً باسم "**سَقْف أسعار السُّوق**" **(Market Cap)**"، أو "**الرَّسْمَلَة السُّوقيَّة**(**Market Capitalization**)"، وتُستخدم القِيمة السُّوقيَّة بشكل عامّ لتحديد سُمْعَة وحجم المُنَظَّمَة ومكانَتِها بدلًا من استخدام أرقام المَبِيعَات أو إجمالي الأُصُول، فعلى سَبِيل المِثَال: سيكون لدى المُنَظَّمَة الَّتِي يبلغ عدد أسهمها 20 مليون سهم بقيمة 100 دولار للسَّهْم الواحد سَقْف سُوقِيّ قدره 2 مليار دولار(2).

1. سليمان، أيمن علي. "**أَثَر الحِصَّة السُّوقيَّة على ربحيَّة الشَّرِكَات المساهِمَة العَامَّة المدْرَجَة في سوق عمان المالي**". رسالة ماجستير، كُلِّيَّة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2017م، ص 25 - 32.
2. Chen, James. "**Market Value Definition**". Investopedia, 2019, https://bit.ly/2yVbTPz.

والقيمة السُّوقيَّة للمُنَظَّمَة هي مُؤَشِّر جَيِّد على سُمْعَتها السُّوقِيَّة؛ لِأَنَّها تَعْكِس توجُّهات المُسْــتَثْمِرين بشَأْن آفاق أعمال المُنَظَّمَة، ولذَلِك يَتِمّ تحديد القيمة السُّوقيَّة من خِلَال التقييمات أو المُضاعَفَات الَّتي يَمنحها المُسْــتَثْمِرُون للمُنَظَّمَة، مثل: السِّعْر إلى البَيْع، والسِّعْر إلى الأرباح، فكُلَّمَا ارتفعت التقييمات، زادت القيمة السُّوقيَّة وحَظِيَت بسُمْعَة طَيِّبَة، فيُمْكِن القَوْل بأَنّ العَلَاقَة بَيْن القِيمَة السُّــوقِيَّة والسُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة هِي عِلاقَة طَرْدِيَّةٌ، وبناءً على هَذِه العَلَاقَة يَتَّضِح وبشَكْل جَلِيّ دَوْر مَعْرِفَة القِيمَة السُّوقِيَّة للمُنَظَّمَة في تَحْدِيد وَقِيَاس السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة، بمَعْنَى أَنّ القِيمَة السُّوقيَّة بإمكانها تَقْدِيم تَصَوُّر أَوَّلِيّ مَقْبُول من حَيْث الدِّقَّة حَوْل وَاقِع السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة.

ويمكِن أن تَتَأَثَّر القيمة السُّــوقيَّة لمُنَظَّمَة ما سَــلْبًا وإيجابًا بشكل كبير بتغيُّر الدورة التِّجاريَّــة، فقد تنخفض قيمة المُنَظَّمَة خِلَال فَتَرَات ركود الأســواق، أو ترتفع خِلَال التَّوَسُّع الاقتصادِيّ، كما تعتمد أيضًا على عَوامِل أُخْرَى، مثل: القطاع الَّذِي تعمل فيه المُنَظَّمَة والرِّبْحيَّة الخَاصَّة بها، وَعِبْء الدُّيُون، وبيئة السُّــوق الخارجيَّة، فعلى سَبِيل المِثَال: قد تَمْتَلِك مُنَظَّمَة (أ) ومُنَظَّمَة (ب) 100 مليون دولار من المَبِيعَات السَّنَوِيَّة، لكن إذا كانــت (أ) مُنَظَّمَةً تكنولوجيَّةً سريعــة النُّمُوّ، في حين مُنَظَّمَة (ب) تعمل في البَيْع بالتجزئة فقط، فإنّ القيمة السُّوقيَّة للمُنَظَّمَة (أ) ستكون أعلى بكثير من المُنَظَّمَة (ب). وكما ذكرنا في السَّابق، تُعدّ الطَّرِيقَة الأكثر شُيوعًا لحساب القيمة السُّوقيَّة للمُنَظَّمَة، هي قياس قيمة المُنَظَّمَة اسْــتِنَادًا إلى القيمة الإجماليَّة لكافَّة أَسْــهُمِها المُتَداوَلَة في السُّوق، **كالتَّالِي:**

مُعادَلَة القيمة السُّوقيَّة: الأسهم المُتَدَاوَلَة × قيمة السَّهْم = القيمة السُّوقيَّة

وهناك **طريقة أُخْرَى** لاحتســاب القيمة السُّوقيَّة، وذَلِك بمقارنة مَبِيعَات المُنَظَّمَة مع مَبِيعَات الشَّرِكَات الأُخْرَى المُنَافِسَة لها، وتُفِيد هَذِه الطَّرِيقَة في التقييم بشكل جيِّد إذا كانت المُنَظَّمَة مملوكةً ملكيَّةً خَاصَّةً أو إذا كانت القيمة السُّوقيَّة غَيْر مُدْرَجَة علنًا، لكن تُعتَبر القيمة السُّــوقيَّة "غَير مَلْمُوسةٍ" إذا كانت قيمة المُنَظَّمَة مُحْتَفَظًا بها في الغالب في أصول غير مَلْمُوسة أو هناك مُضارَبَة أدَّت إلى ارتفاع السِّعْر بصورة كبيرة وهائلة.

وهناك عَوامِل يَجِب أخذُها بالاعتبار عند اســـتخدام هَذِه الطَّرِيقَة لاحتساب القيمة السُّوقيَّة بدِقَّة، منها: اختيار مُنَظَّمَات عامِلَة في المجال ذَاتِه، واختيار المُنَظَّمَات المماثِلَة في الحَجْم والمَبِيعَات والأرباح، ووضع مُتَوَسِّـــط لسِعْر البَيْع من خِلَال حساب القِيمَة السُّوقيَّة لبعض المُنَظَّمَات.

تُوجَد طريقة ثَالِثة أيضًا لحساب القيمة السُّوقيَّة، وذَلِك باستخدام المُضَاعَفَات، وهي من الطُّرُق المُثلى لمَعْرِفَة القِيمة السُّـــوقيَّة للمُنَظَّمَات الصَّغِيرَة، وَيَتِمّ ذَلِك عن طريق اســـتخدام إجمالي مَبِيعَات عَلَامَتِها أو المخزون أو الرِّبْح الصَّافِي، وضَرْبِه بواسطة مُعَامِل مناسِـــب للوصول إلى قيمة المُنَظَّمَـــة، لكنَّه تقييم تقريبيٌّ؛ لأنَّه يتجاهل بعض العَوامِل المُهِمَّة في تحديد القيمة السُّوقيَّة الفعليَّة للمُنَظَّمَة.

ويختلف هَـــذَا المُعَامِل باختلاف مجال الصِّنَاعَة وظروف السُّـــوق وأيّ مَخَاوف قد تَطْرَأ دَاخِل المُنَظَّمَة أو خارِجَها، وهو رقم تعسُّـــفِيّ إلى حَدّ ما في طبيعته، فمن خِلَال مثلًا احتســـاب قيمة النُّمُوّ السَّنوِيّ قد تستطيع مَعْرِفَة المُعَامِل المُناسِب للمُنَظَّمَة، فيتمّ ضَرْبُه في الرِّبْح المُتَوَسِّط لكلّ عام، ومنها يَتِمّ الوصول إلى القِيمة السُّوقيَّة التقريبيَّة للمُنَظَّمَة.

هذا، وفي دراسة نُشِرَت بعنوان "سُـــمْعَة الشَّرِكَات: مناقَشَة حَوْل تعريفها وقياساتها وعلاقتها بالأداءِ"؛ ناقشت الورقة الطُّرُق المُخْتَلِفَة لبناء سُمْعَة المُنَظَّمَة لتحديد تعريف شامل يُمْكِن استخدامه لأغراض القِيَاس وتُقدِّم انعكاسًا لعَلَاقَة سُمْعَة الشَّرِكَة بأدائها، وتُسْهِم في فَهْم الفَرْق بَيْن القِيمَة السُّوقيَّة والقِيمَة الدَّفْتَرِيَّة للشَّرِكَات.

وأكَّدَت أنّ البَحْث في سُـــمْعَة الشَّرِكَات في مُخْتَلف المجالات هو مجال به العديد من التَّعْرِيفَات، لذَلِك تمّ اســـتخدام الموارِد المَلْمُوســـة وغير المَلْمُوسة والمفاهيم المتعلِّقَة بسُمْعَة المُنَظَّمَة في تحديد تعريف محدَّد يسمح بالتقدُّم في مَجَال قياس بناء السُّمْعَة، وعرَّفت الورقة بِنَاء السُّـــمْعَة على أنَّها حُكْم جماعيّ للمراقبين على أساس التقييمات البيئيَّة والماليَّة والاجْتِمَاعِيَّة الَّتِي حَدَثَت مع مرور الوقت.

وأوضحت أنّ هناك طَرِيقَتَيْن تَسْــمَحان باستكشاف تَأْثِير سُمْعَة الشَّرِكَة على الأداء التَّنْظِيميّ؛ هما: اســتخدام المُؤَشِّرَات المحاســبيَّة، وتحليل تقييم الأسهم. ولكن على الرَّغْم من ذَلِك فإنّ الطَّرِيقَة الأكثر ملائمةً هي اعتماد مُؤَشِّرَات السُّــوق الَّتِي تركِّز على قيمة أسهم الشَّرِكَات؛ لأنَّها تشمل قيمة الموارد غير المَلْمُوسة.

وأشارت النَّتائج إلى أنّ اختيار منهجيَّة تَقْييم سُمْعَة الشَّرِكَة تعتمد على: سياق التَّقْييم، تَغَــيُّرَات التَّقْييم مع الوقت، المقارَنة بَيْن تَقْيِيم المُنَافِسِــين في نفس الصِّنَاعَة، عدد قُرَّاء التَّقْييم المنشــور والتبايُن بَيْن المنهجيَّات المُخْتَلِفَــة، وتمّ تحديد العَنَاصِر الَّتِي يَجِب الاعتماد عليها في بِنَاء قياس السُّمْعَة وهي: البَيَانَات الأوليَّة النَّاتِجة عن الحُكْم الجَماعيّ لأصحــاب المَصْلَحَة في المنظَّمَة داخليًّا (المُديرون التنفيذيُّون والموظَّفون)، وخارجيًّا (المُوَرِّدُون والعُمَلَاء ومُحَلِّلو السُّــوق الماليَّة)، واستخدام الأَبْعاد والمنظورات التنظيميَّــة المُخْتَلفَة في التَّقْييم (ماليَّة، اجْتِمَاعِيَّة، وبيئيَّة). ومن العَنَاصِر الَّتِي يمُكْن الاعتــماد عَلَيْها في بناء القياس: التَّقْيِيمات المَنْهَجِيَّة لسُــمْعَة الشَّرِكَات، اســتخدام الفَرْضِيَّــات النَّظَرِيَّة في بناء مقياس التَّقْييم، الأَخْذ بعين الاعتبار اختلافات وِجْهات نَظَر أصحاب المَصْلَحَة المتعلِّقَة بسُمْعَة المنظَّمَات.

إنّ العَلَاقَة بَيْن سُــمْعَة الشَّرِكَة وأدائها غير ثابتة؛ فقد تؤثِّر السُّــمْعَة على الأداء، وقد يؤثِّر الأداء على السُّــمْعَة، لذا وَجَب أخذ العُنْصر المؤثِّر بعَيْن الاعتبار، عند استخدام المقاييس الَّتِي سيتمّ استخدامُها لتَقْيِيم تَأْثِير سُمْعَة الشَّرِكَات على الأداء التَّنْظِيميّ(1).

وهكذا يتَّضِح تَعَدُّد الآليَّات الَّتِي يمُكْن للمُنَظَّمَة من خِلَالِها قِياس السُّــمْعَة المُؤَسَّسِيَّة، وبالتَّالِي يمُكْن للمُنَظَّمَة من خِلَال أيّ عُنْصر من هَذِه العَنَاصِر قياس السُّمْعَة الخَاصَّة

1. Pires, Vanessa, and Guilherme Trez. "**Corporate Reputation**". Revista De Gestão, vol 25, no. 1, 2018, pp. 47-64. Emerald, doi:10.1108/rege-11-2017-005.

بها لَدَى الجُمْهُور، والعمل على تطوير الخِدْمَات والمُنْتَجَات المطلوبة، والمُحافَظَة على السُّــمْعَة إِن كانت مُتَمَيِّزَةً، وتَحْسِينها إِن كانت ضعيفةً أو سلبيَّةً، وهو ما سنتناوَلُه في فصل لاحِق من هَذِه الدِّرَاسَة.

خُلَاصَة القَوْل: إنّ سُمْعَة المُنَظَّمَة أَحَد أهَمّ العَوامِل الَّتِي تُسْهِم بشكل كبير في نجاحِها وتحقيق أفضل النتائج المطلوبة فيها، وإِنّ عمليَّة إِدَارَة هَذِه السُّمْعَة تحتاج إلى الكثير من الجُهود والاسْتِرَاتِيجِيَّات؛ فالأَمْر لا يتوقَّف فقط على تكْوِين سُمْعَة مُتَمَيِّزَة للمُنَظَّمَة، ولكنّ إِدَارَة هَذِه السُّــمْعَة للمُحافَظَة على مُسْتَوًى عال من إنتاج السِّلع أو الخِدْمَات، وبالتَّالِي مُسْــتوًى دائِم الارتفاع من الأرباح، أو الارتقاء بالأداء الخَدَميّ المُجْتَمَعيّ أو الأداء التَّطوُّعيّ، في حالة المُنَظَّمَات غير الرِّبْحيَّة.

الفَصْل الثَّانِي

السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة والعَلاَمَة التِّجارِيَّة: عَلاَقَة مُرَكَّبَةٌ

- تمْهيد
- المَبْحَث الأَوَّل: **العَلاَمَة التِّجاريَّة.. المَفْهُوم وتَطوُّر العَلاَمَات التِّجاريَّة الحَدِيثَة**
  - مَفْهُوم العَلاَمَة التِّجاريَّة
  - وَظَائِف العَلاَمَات التِّجاريَّة
  - أَشْكَال العَلاَمَات التِّجاريَّة
  - أَنْوَاع العَلاَمَة التِّجاريَّة
  - أَهَمِّيَّة العَلاَمَة التِّجاريَّة
  - تَطَوُّر العَلاَمَات التِّجاريَّة الحَدِيثَة
- المَبْحَث الثَّاني: **العَلاَمَة التِّجاريَّة.. القِيمَة وهُوِيَّة المُنَظَّمَة وسُلوك الجُمْهُورِ**
  - قيمة العَلاَمَة التِّجاريَّة
  - العَلاَمَة التِّجاريَّة وهُوِيَّة المُنَظَّمَة
  - تَأْثِير العَلاَمَة التِّجاريَّة على سُلوك المُسْتَهْلِك
- المَبْحَث الثَّالِث: **العَلاَمَة التِّجاريَّة وبِنَاء الصُّورَة الذِّهْنِيَّة عن المُنَظَّمَة**
  - أسس تكْوين وبِنَاء الصُّورَة الذِّهْنِيَّة
  - العَلاَمَة التِّجاريَّة لصَاحِب العَمَل أَدَاة لإِدَارَة سُمْعَة المُنَظَّمَات
  - كَيْف تَبْنِي عَلاَمَةً تِجارِيَّةً شَخْصِيَّةً تُحَسِّن سُمْعَتَك؟

الفَصْل الثَّاني

السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة والعَلاَمَة التِّجاريَّة: عَلاَقَة مُرَكَّبَةٌ

تَمْهيد

تُعْتَبَر العَلاَمَة التِّجاريَّة من السِّمَات المُمَيِّزَة لمُنْتَجات أيّ مُنَظَّمَة تجاريَّة أو حَتَّى خِدْميَّة، وأصلاً من أصُولها، ولا تَقلّ أهمِّيّتها عن أَهَمِّيَّة الأصول الأُخْرَى من ثابتة ومُتَغَيِّرة؛ فجزء كبير من قيمة المُنَظَّمَة يأتي من القِيمَة السُّوقيَّة لعَلاَمَتها التِّجاريَّة، وهَذَا يعني أنّ العَلاَمَة التِّجاريَّة هي المُعَبِّر الحقيقيّ عن هُويَّة المُنَظَّمَة ومَكَانَتها في السُّوق وقُدْرتها على المنافَسَة، ولذَلِك تُؤَثِّر تأثيراً كبيراً في نجاح المُنَظَّمَات أو فَشَلِها وإكْسَابِها سُمْعَةً سَيِّئَةً أو جَيِّدَةً.

وهنـاك تعريفات عِدَّة للعَلاَمَة التِّجاريَّة؛ لكنَّها تَتَمَحْوَر حَوْل الفكرة ذاتها، وهي أنَّها أيّ وكلّ إشـارة تُمَيِّز سِـلَعًا أو خِدْمَات مُنَظَّمَة ما عن سِلَع أو خِدْمَات سائر الشَّرِكَات العامِلَة في السُّـوق، وتَحْمِي هَذِه العَلاَمَة وغَيْرها بقَوَانين المِلْكيَّة الفِكْرِيَّة. وقد تكون هَذِه العَلاَمَات أسـماءً شـخصيَّة أو حروفًا أو أرقامًا أو أشكالاً ومجموعات ألوان أو روائح مُمَيَّزَةً، وأيّ مزيج من هَذِه العَلاَمَات مؤهَّل للتَّسْجيل كعَلاَمَات تجاريَّة.

وقد برزت خِلاَل العقود الماضية قيمة العَلاَمَة التِّجاريَّة كاسْـتِرَاتِيجيَّة مُؤَسَّسيَّة فعَّالة لبِنَـاء سُّـمْعَة المُنَظَّمَات والحِفَاظ عليها، حَتَّى إنّ جميع مُنَظَّمَات الأعمال النَّشِـطَة حَوْل العالَم وفي جميع القطاعات تبنَّت اسْـتِرَاتِيجيَّة بِنَاء هُوِيَّتها وسُمْعَتِها من خِلاَل عَلاَمَاتها التِّجاريَّة، وقد ظهرت مفاهيم جديدة تَتَعَلَّق بها، مثل: قيمة العَلاَمَة التِّجاريَّة وقُوَّة العَلاَمَة التِّجاريَّة وحقوق مِلْكِيَّة العَلاَمَة التِّجاريَّة، وغَيْرها ممَّا يدور حَوْل دراسة التَأْثِير الَّذي يُحْدِثُه إدراك المُسْتَهْلِكين للعَلاَمَة التِّجاريَّة على الأنشطة التَّسْويقيَّة الَّتي تَخُصّ هَذِه العَلاَمَة، وبَالتَّالي إدْرَاك المُنَظَّمَة الَّتي تَقِف وَرَاءَها، وتَكْوين صُورَة ذِهْنِيَّة عَنْها تُسَاهِم إلى حَدّ كبير في تَشْكيل سُمْعتها.

وبذَلِك تُعدّ العَلَامَة التِّجاريَّة من العَوامِل المهمَّة الَّتِي تُساهِم في بلوغ المُنَظَّمَة الرِّيادَة في السُّـــوق، وتحقيق الرِّبْحيَّة، لذَلِك فإنّ زيادة قُوَّتها واستخدام قِيمَتِها كعامِل مُحفِّز للنُّمُوّ والتطوُّر وبِنَاء وحماية السُّمْعَة يتطلَّب التَّخطيط الاسْترِاتِيجِيّ الفَعَّال على المدى البعيد. وقـــد أدركت غالبيَّة المُنَظَّمَات القُوَّة المتناميـــة للعَلَامَات التِّجاريَّة، وبدأوا في زيادة قِيمَتِها من خِلَال مستويات عِدَّة تَتَمَثَّل في زيادة جَوْدَة المُنْتَجَات أو الخِدْمَات المقدَّمة للعُمَلَاء وبِنَاء الوَلَاء لديهم من خِلَال آرائهم الإيجابيَّة، وَوَضْع سِياسَات تسعير مناسبة تَتَواءَم مع جَوْدَة المُنْتَج، والحِرص على اســـتقَرَار جَـــوْدَة الخِدْمَة أو المُنْتَج والحفاظ على مُسْـــتَوى التميُّز ذاتِه، والعمل على تَطْويره، وتكْوِين صورة عامَّة جذَّابَة للمُنْتَج أو الخِدْمَة؛ فالإطار العامّ عامل جَذْب جوهريّ للعُمَلاء.

أمَّا خبراء التَّسْـــوِيق فخَلَصُوا لنَهْج جديد يُفيد بقُوَّة في رعاية صُورة العَلَامَة التِّجاريَّة وزيادَة قِيمَتها، وهو اعتماد سُـــفَراء للعَلَامَة التِّجاريَّة من فَنَّانين وشخصيَّات رياضيَّة شَـــهيرة؛ فلَدَى معظم العَلَامَات التِّجاريَّة الفاخِرة -على الصعيدَيْن المحلِّيّ والعالَمِيّ- سُفَراء مَرْمُوقُون يَتَمَتَّعُون بجاذبيَّة كُبْرَى وقُدْرة مُمَيَّزَة على التَّوَاصُل مع المُسْتَهْلِكِين، ما يُكْسِبها والمُنَظَّمَة صورةً ذهنيَّةً جَيِّدَة وقيمةً كبرى.

وهو ما يؤكِّد أنّ هُوِيَّة المُنَظَّمَة وسُـــمْعَتَها تَنْبُع بالأســـاس من صُورَة عَلَامَتها التِّجاريَّة واهتمامها بترســـيخ هَذِه العَلَامَة في أذهان الجُمْهُور، فالمُنَظَّمَة مســـؤولة عن إنشاء مُنْتَـــج مُتَمَيِّز بخصائص فريدة مع مَنْحِه عَلَامَـــةً تجاريَّةً مُمَيَّزَةً، وهَذِه هي الطَّرِيقَة الَّتِي تَسْـــعَى من خِلَالِها لتعريف نفسها للعُمَلَاء، لذَلِك فإنّ العَلَامَة هي الكيفيَّة الَّتِي تريد بها المُنَظَّمَة أن تكون موجَوْدَةً في السُّوق ولها هُوِيَّة مُخْتَلِفَة عن الآخَرين وسُمْعة مُتمَيِّزَةٌ؛ بحيث تنقل هُوِيَّتها وصُورَتَها للمُسْتَهْلِكِين من خِلَال هَذِه العَلَامَة بما يُسَاهِم في بِنَاء سُمْعة جَيْدة لَها وتَدْعِيم هَذِه السُّمْعة بمُرُور الوَقْت.

ولقد أثبتت الكثير من الدِّرَاسَـــات ما للعَلَامَة التِّجاريَّة من دَوْر رَئِيس في التَّأْثِير على سُلُوك المُستَهْلِكِينَ؛ فهي تحمل معنًى كبيرًا للمُسْتَهْلِك؛ لأنَّها تعكس صُورَة المُنَظَّمَة لَدَيْه؛

وعادةً ما يأخذ المُسْتَهْلِك العَلَامَة التِّجاريَّة ودلالاتِها في اعتباره خِلَال مَرَاحِل اختياره للمُنْتَج أو السِّـــلْعة الَّتِي يشــــتريها؛ حَيْث يُرَكِّز على المَعْلُومَات الَّتِي يتلقَّاها من خِلَال العَلَامَة التِّجاريَّة ذاتها.

بل إنّ المُســـتَهْلِك يُركِّز بقُوَّة على القِيمَة الَّتِي يُمكنه أَن يحصل عليها من خِلَال اقتناء هَذِه العَلَامَة، وكُلَّمَا أدرك أنّ بإمكانه الحصول على الكثير من المنافع مُقَابِل ما يدفعه؛ فـــإنّ هَذَا الأمر يدفعه للحصول على هَـــذِه العَلَامَة التِّجاريَّة دون غَيْرِها، والثِّقَة بها وبالمُنَظَّمَة، وهو ما تَسْــعَى إليه كافَّـــة المُنَظَّمَات من أن تجعل الخِدْمَات الَّتِي تُقدِّمها العَلَامَة مُمَيَّزَةً، وبالتَّالي بِنَاء صُورَة ذهنيَّة مُمَيَّزَة، والحفاظ على وَلَاء العَمِيل وتَرْسِيخ سُمْعَة جَيِّدَة للعَلَامَة والمُنَظَّمَة على حَدّ سواء.

وبذَلِك تُعْتَبَر العَلَامَة التِّجاريَّة إحدى المُكَوِّنات الرَّئِيسَـــة في بِنَاء السُّـــمْعَة والهُوِيَّة التَّنْظِيمِيَّة لأيّ مُنَظَّمَة، ولا يُمْكِن لمُنَظَّمَة تجاريَّة أن تَبْنِي كيانًا قويًّا ذا سُـــمْعَة مُتَمَيِّزَة دون عَلَامَـــة تجاريَّة مَوْثُوق بها، من هنا فإنّ العَلَاقَة بَيْن سُـــمْعَة المُنَظَّمَة وعَلَامَتها التِّجاريَّـــة عَلَاقَة مركَّبَة للغاية تَنْطوي على الكثير من التفاصيل الَّتِي سَـــنُورِدها من خِلَال هَذَا الفَصْل، والَّذِي يَستعرض طبيعة هَذِه العلاقة؛ من خِلَال عدد من العناوين الخَاصَّة بالعَلَامَة التِّجارِيَّة، وكيف تَطَوَّرَت العَلَامَات التِّجارِيَّة الحَدِيثَة، وكذَلِك كيفيَّة تأثيرها على سُـــلُوك المُسْـــتهلِك وجَذْبه لمُنْتَجَات المُنَظَّمَة وتَمْيِيزه لها، وكذَلِك عَلَاقَة العَلَامَة التِّجارِيَّة بالصُّورَة الذِهْنِيَّة للمُنَظَّمَة عند الجُمْهُور وبِنَاء السُّمْعَة.

المَبْحَث الأَوَّل

العَلاَمَة التِّجاريَّة.. المَفْهُوم وتطوُّر العَلاَمَات التِّجاريَّة الحديثة

مَفْهُوم العَلاَمَة التِّجاريَّة

العَلاَمَة التِّجاريَّة هي عبارة عن شَكْل أو إشارة مُعَيَّنَة تَستخدمها المُنَظَّمَة من أجل تمييز مُنْتَجَاتها أو خِدْمَاتها عن خِدْمَات ومُنْتَجَات المُنافِسين، وتَلْجَأ المُنَظَّمَات إلى استخدام العَلاَمَات التِّجاريَّة من أجل تعريف المُسْتَهْلِك بمُنْتَجَاتها وخِدْمَاتها، وتتألَّف العَلاَمَة التِّجاريَّة عادةً من حروف أو رمز أو رسومات، وربما تَحْتَوِي بعض العَلاَمَات التِّجاريَّة على مَزيج من هَذِه الأشياء، بطريقة تَكْفُل للمُنَظَّمَة تمييز خِدْمَاتها عن الخِدْمَات الأُخْرَى(1).

ويمُكِن تعريف العَلاَمَة التِّجاريَّة أيضًا على أنَّها عبارة عن إشارة مَادِّيَّة تَضْمن للمُسْتَهْلِك الحصول على البضاعة الَّتِي يشتريها من المصدر الأَصْلِيّ لها. كما يمُكِن تعريفها على أنَّها أيّ عَلاَمَة تَمّ استخدامُها أو كان لَدَى المُنَظَّمَة نيَّة لاستخدامها على البضائع والمُنْتَجَات الخَاصَّة بها بهدف الاتِّجار بهَذِه المُنْتَجَات، أو عَرْضها للبيع(2).

وقد ورد تعريف آخَر للعَلاَمَة التِّجاريَّة في القانون الفَرَنْسِيّ رقم 91/07 المؤرَّخ في يناير العام 1991م الخاصّ بعَلاَمَات الصُّنْع والعَلاَمَات التِّجاريَّة وعَلاَمَات الخِدْمَة،

1. الخولي، سائد أحمد. **الملكيَّة الصناعيَّة في الفِقْه والقانون المُعاصِر**. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، 2012م، ص42.
2. مبارك، محمود أحمد عبدالحميد. "**العَلاَمَة التجاريَّة وطُرُق حمايتها وَفْق القَوَانين النافِذة في فلسطين**"، رسالة ماجستير، كُليَّة الدِّرَاسَات العليا، جامعة النَّجَاح الوطنيَّة، 2006م، ص7.

بأنّ "عَلَامَة المصنع أو العَلَامَة التِّجاريَّة أو عَلَامَة الخِدْمَة هي كُلّ إشارة قَابِلَة للتَّمْثيل البيانيّ بتمييز المُنْتَجَات أو الخِدْمَات، والمقدَّمة من كُلّ شخص طبيعيّ أو معنويّ"(1). أمَّا قانون العَلَامَات التِّجاريَّة في المملكة المُتَّحِدَة للعام 1994م فيُعرِّف العَلَامَات التِّجاريَّة بأنَّها "أيّ عَلَامَة قادِرة أَن يَتِمّ تمثيلها برسم بحيث تكون قادرةً على تمييز البضائع أو الخِدْمَات المستعمَلَة عن غيرِها".

وقد عرَّفَتْها **جمعيَّة التَّسْوِيق الأمريكيَّة**(2)، على أنَّها " أيّ اسم أو عَلَامَة أو مصطلح أو رَمْز أو تصميم أو مزيج من هَذه الأشياء، تَهْدُف المُنَظَّمَة من خِلَالِه إلى تحديد السِّلَع أو الخِدْمَات الَّتِي تخصّ بائعًا مُعَيَّنًا عن غَيْرِه، وللتمييز بَيْنَ المُنَظَّمَة وَبَيْنَ مُنافِسيها(3)، كما تَذْكُر المُنَظَّمَة العالَميَّة للمِلْكِيَّة الفِكْرِيَّة، ويبو (4) **(World Intellectual Property Organization-Wipo)** أنَّها "كُلّ إشارة تُمَيِّز سِلَع أو خِدْمَات مُنَظَّمَة عن سِلَع أو خِدْمَات سائر الشَّرِكَات، وتُحْمَى هَذِه العَلَامَة وغيرها بقوانين المِلْكِيَّة الفِكْرِيَّة"(5).

1. حمادي، زوبير. **الحماية القانونيَّة للعَلَامَة التجاريَّة**. بيروت: منشورات الحلبي الحُقُوقيَّة، طبعة أولى، 2012م.
2. **جمعيَّة التَّسْويق الأمريكيَّة هي المجتمع الأساسيّ للمسوِّقين في أمريكا**، وهي مُنَظَّمَة تقود المناقَشَات الحُرَّة حول التَّمَيُّز في عالَم التَّسْويق، وتُقدِّم مُحتوًى مُتَمَيِّزًا حول أفضل ممارسَات التَّسْويق، فهي تعتمد على المحتوى المَنْشور في المجلَّات العِلْميَّة، والمَنْشُورات الَّتِي حازت على العديد من الجوائز في مَجَال التَّسْويق. (للمزيد، الموقع الرَّسْميّ لجمعيَّة التَّسْويق الأمريكيَّة، على الرَّابط: https://goo.gl/Xz15rZ).
3. Wood, Lisa. "**Brands and brand equity: definition and management**". Management Decision 38/9 , 2000, pp.662-669, on this link: https://goo.gl/aHzRJt.
4. **المُنَظَّمَة العالميَّة للملكيَّة الفكريَّة**، ويبو **(World Intellectual Property Organization-Wipo)** هي المُنْتَدى العالميّ للخِدْمَات والسِّياسة العَامَّة والتَّعاوُن والمَعْلُومات في مَجَال الملكيَّة الفكريَّة، وهي وكالة من وكالات الأمم المُتَّحِدَة الَّتِي تمَوَّل ذاتيًّا ويبلغ عدد أعضائها 192 دولةً عضوًا، ومَهمّتها الاضطلاع بدور رياديّ في إرساء نظام دَوْليّ متوازِن وفعّال للملكيَّة الفكريَّة يُشَجِّع الابتكار والإِبْدَاع، وقد أُنْشِئَت في عام 1967م، ويقع مَقَرّها الرَّئِيس في سويسرا، وتتَمَتَّع ما يناهز 250 مُنَظَّمَةً غير حُكُوميَّة ومُنَظَّمَة حُكُوميَّة دوليَّة بصفة مُرَاقِب رسميّ في اجتماعات المُنَظَّمَة.. للمزيد حَوْل المُنَظَّمَة وأنشطتها يُمكِن زيارة موقعها الرَّسْميّ: https://www.wipo.int.
5. العلامات التجاريَّة، موقع "المُنَظَّمَة العالميَّة للملكيَّة الفكريَّة wipo"، مُتَاح على الرَّابط: https://goo.gl/4bnWys.

وعـــلى صعيد الاتفاقيَّـــات والمعاهُدات الدَّوْليَّة، فقد عرَّفـــت اتِّفاقيَّة تربس المتعلِّقة بالجوانـــب المتَّصِلة بالتِّجارة مـــن حقوق المِلْكيَّة الفِكْريَّة العـــام 1994م، العَلَامَات التِّجاريَّـــة في المادة 15 فقرة (1) على أنَّها "أيّ عَلَامَة أو مَجْمُوعَة عَلَامَات تســـمح بتمييز السِّلَع والخِدْمَات الَّتِي تُنتجها مُنْشأة ما عن تِلْك الَّتِي تُنتجها المنشآت الأُخْرَى صالحة لأنّ تكون عَلَامَة تجاريَّة.

وتكون هَذِه العَلَامَات لا سِـــيَّمَا الكلمات الَّتِي تشمل أسماءً شخصيَّة وحروفًا وأرقامًا وأشـــكالًا ومَجْمُوعَة ألوان وأيّ مزيج من هَذِه العَلَامَات مؤهَّلة للتَّســـجيل كعَلَامَات تجاريَّة. وحين لا يكون في هَذِه العَلَامَات ما يســـمح بتمييز السِّـــلَع والخِدْمَات ذات الصِّلة، يجوز للبلدان الأعضاء أن تجعل الصلاحيَّة للتَّسجيل مَشْروطةً بالتمييز المكتَسَب من خِلَال الاستخدام. كما يَجُوز لها اشتراط أن تكون العَلَامَات المُزْمَع تَسْجيلها قَابِلَة للإدراك بِالنَّظَر، كشرط لتسجيلها"(1).

وبالنِّسْـــبَة لِدَارِسي القَانُون وفُقَهائه؛ فقـــد أورد الكثير منهم العديد من التعريفات للعَلَامَة التِّجاريَّة، فقد عرَّفها الدكتور محمد حسين إسماعيل على أنَّها عِبارة عن أداة تخصّ مُنَظَّمَةً أو تاجرًا مُعَيَّنًا تُمَيِّز السِّـــلْعَة الَّتِي يُقدِّمها عن تِلْك السِّـــلَع المُشَابِهَة لها، وربما تكون العَلَامَة التِّجاريَّة رمزًا أو حرفًا.. وهي تستهدف الدِّلالة على أصول السِّلَع وتضمن للمُسْـــتَهْلِك مَزَايَاها، وبالتَّالي فإنّ العَلَامَة التِّجاريَّة تُقيم عَلَاقَةً بَيْن صاحب المُنَظَّمَة (مالِك العَلَامَة)، وَبَيْن العُمَلَاء والمستفيدين من خِدْمَاته، وتُمَكِّنُه من الحُصُول على ثِقَة هَؤُلَاء العُمَلَاء(2).

1. الغويري، عبدالله حميد سليمان. **العَلَامَة التجاريَّة وحمايتها**. الأردن: دار الفلاح للنشر والتوزيع، مُتَاح على الرَّابِط: https://goo.gl/X6V9gm.
2. إســماعيل، محمد حســين. "**الحماية الدَّوْليَّة للعَلَامَة التجاريَّة**"، رســالة دكتوراه، كُلِّيَّة الحقوق، جامعة القاهرة، 1978م، ص46.

وقد عرَّفَها ســـائد الخولي بأنَّها عبارة عن أيّ عَلَامَة أو إشارة يستخدمها بائع ما من أجْـــل تمييز بضائِعه ومُنْتَجَاته، أو صاحب خِدْمَة من أجْل تمييز خِدْمَاته، من أجْل أن يُسَهِّل على عُمَلَائه وزبائِنه الحُصُول على السِّلْعَة الَّتِي يرغبون في الحُصُول عليها(1).

أمَّا الدكتورة ســـميحة القليوبيّ فعرَّفَتها بأنَّها "كلّ إشـــارة أو دلالة يَضَعُها التَّاجر أو الصَّانع على المُنْتَجَات الَّتِي يَقُوم ببَيْعها أو صُنعها لتمييز هَذِه المُنْتَجَات عن غَيْرِها من السِّـــلَع المماثِلة"، أمَّا الدكتور علي جمال الدِّين عَوَض فذكَر أنّ العَلَامَة التِّجاريَّة هي "كلّ إشـــارة ماديَّة يَضَعُها التَّاجر أو الصَّانع على سلعة ليَسْهُل تمييزُها عن سِلَع أُخْرَى من ذات الصِّنف".

وعرَّف الدكتور صلاح الأَسْمَر العَلَامَة التِّجاريَّة بأنَّها "كلّ إشارة أو دلالة مُمَيَّزة يتَّخِذُها التَّاجر أو الصَّانع أو مقدِّم الخِدْمَة شـــعارًا لِيُمَيِّز بضائعه أو مُنْتَجَاته أو خِدْمَاته عن مثيلاتها الَّتِي يملكها الآخرون"، وقد عرَّفها الدكتور حســـام الدين عبدالغَنِيّ الصغير بأنَّها "كلّ إشـــارة أو رمز يُتَّخَذ شـــعارًا لتمييز مُنْتَجَات مشروع تجاريّ أو صناعيّ، أو يُتَّخَذ شعارًا للخِدْمَات الَّتِي يؤدِّيها المشروع"(2).

ومن تعاريف العَلَامَة التِّجاريَّة أيضًا تعريف الدكتور محمود مختار بربري بأنّ العَلَامَة التِّجاريَّة هي "الشَّكْل ذو التَّكوين الخاصّ الَّذِي يُتَّخذ وسيلةً لتمييز مُنْتَجَات المشروع أو خِدْمَاته"، وعرَّفها الدكتور علي سيد قاسم بأنَّها "إِشَارَة ماديَّة أو رَمْز يَضَعُه المشروع على مُنْتَجَاته أو يتَّخِذه للدلالة على ما يقدِّمه من خِدْمَات للسُّوق، وذَلِك لتمييزها عن المُنْتَجات والخِدْمَات المُنافِســـة، وبهدف اجتذاب العُمَلَاء عليها". كما تطرَّق الدكتور

1. الخـــولي، ســـائد. **حقوق الملكيَّـــة الصناعيَّة (مفهومهـــا، خصائصها، إجراءات تســـجيلها)**. الأردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط1، 2004م، ص 38.
2. . الغويـــري، عبدالله حميد ســـليمان. **العَلَامَة التجاريَّة وحمايتهـــا**. الأردن: دار الفلاح للنشر والتوزيع، مُتَاح على الرَّابِط: https://goo.gl/X6V9gm.

مصطفـــى كمال طه لتعريف العَلَامَة التِّجاريَّة بأنَّها "الإشـــارة الَّتي يتَّخذُها الصَّانع أو التَّاجر شـــعارًا لمُنْتَجَاته أو بضائعه أو خِدْمَاته؛ تمييزًا لها عن غيرها من المُنْتَجَات والبضائع والخِدْمَات المُماثِلَة"(1).

وَظَائِف العَلَامَات التِّجاريَّة

تُـــؤَدِّي العَلَامَات التِّجاريَّة وَظَائِف عدَّة(2)، فهي أداة لتمييز المُنْتَجَات أو السِّـــلَع أو الخِدْمَات الَّتي تُنْتِجُها مُنْشـــأة ما عن تِلْك الَّتي تُنْتِجُها المنشآت الأُخْرَى المُنَافِسَة لها، كما أنَّها تُحدِّد مصدر المُنْتَجَات أو الخِدْمَات، وهَذِه الوظيفة من الوَظَائِف التاريخيَّة للعَلَامَة التِّجاريَّة، فقد اعْتَاد الصَّانع أن يُبْرِز شـــخصيّته للمُشـــتري عن طريق وَضْع عَلَامَته على المُنْتَجَات الخَاصَّة به، ثُمَّ تطوَّرت هَذِه الوظيفة فلم تَعُد تقتصر على إبراز شـــخصيَّة الصَّانع، وإنَّما أصبحت رمزًا للدلالة على مَصْدر المُنْتَج الَّذي يَقُوم بالإنتاج في إطار جماعيّ، فلم تَعُد العَلَامَة رمزًا يشـــير إلى المهارة الشَّـــخصِيَّة للصَّانع، ولكن أصبحت رمزًا للمشروع كمَصْدر للمُنْتَجَات.

كما تُعبِّر العَلَامَة التِّجاريَّة عن صفـــات المُنْتَجَات والخِدْمَات والبضائع الَّتي تميِّزها ســـواء من حَيْث النَّـــوْع أو المَرْتَبَة أو الضَّمَان أو طريقـــة التَّحْضير، ويُقصَد بالنَّوْع مجمـــوع خَصائِص المُنْتَجَات أو البَضائع الَّتي تمتاز بهـــا عن خَصائِص مُنْتَجَات أو بَضَائع أُخْرَى مماثِلَة أو مشـــابِهَة لها، أمَّـــا المَرْتَبَة فيقصد بها درجة الجَوْدَة والإتقان للمُنْتَجَات أو البضاعة أو بيان العَنَاصر الدَاخِلَة في تَرْكيبها، والَّذي من شأنه أن يُؤَدِّي إلى الثِّقَة بالمُنْتَجَات والبضائع، وتفضيلها على غَيْرِها(3).

1. الغويري، عبدالله حميد سليمان. **العَلَامَة التجاريَّة وحمايتها**. الأردن: دار الفلاح للنشر والتوزيع، مُتَاح على الرَّابط: https://goo.gl/X6V9gm.
2. المَرْجِع السَّابِق.
3. المَرْجِع السَّابِق.

ومن الوَظَائِف الأُخْرَى للعَلَامَة التِّجاريَّة أنَّها وسيلة للإعلان عن المُنْتَجَات أو الخِدْمَات، فهـــي إحدى وَسَـــائِل التَّاجِر أو الصَّانع أو مقدِّم الخِدْمَـــة للإعلان عن مُنْتَجَاته أو بضائعه أو الخِدْمَات الَّتِي يقدِّمها؛ إذ يســـتطيع عن طريق الإعلان والدَّعاية لعَلَامَته أَن يَصِل إلى أَذْهان المُسْتَهْلِكين بواسِطَة استخدام وَسَائِل الإعلان المُخْتَلِفَة.

ولذَلِك تستشـــير غالبيَّة المُنَظَّمَات أخصَّائيّ الدِّعاية والإعـــلان فيما يتعلَّق بتكْوِين العَلَامَة التِّجاريَّة ووَسَائِل استعمالها في الدَّعاية للمُنْتَجَات، فالعَلَامَة التِّجاريَّة الَّتِي تُثِير اهتمام المُسْـــتَهْلِك هي العَلَامَة الَّتِي تنُمّ عـــن ذكاء بأن تكون مُعبِّرَةً عن جَوْدَة المُنْتَجَات.

هَذَا وتُعتَبر العَلَامَة التِّجاريَّة وســـيلةً من وَسَـــائِل المنافَسَة المشروعة بَيْن المُنَظَّمَات الاقتصاديَّـــة الَّتِي تهدف لتمييز مُنْتَجَاتها عن مُنْتَجَات غَيْرِها، فتَسْـــعَى كُلّ مُنَظَّمَة لاجتذاب المُسْـــتَهْلِكين وإغرائهم بتفضيل مُنْتَجَاتها على مُنْتَجَات المُنَظَّمَات المُنَافِسَة عن طريق إتقان الإنتاج وحَتَّى تقترن العَلَامَة في ذِهْن المُسْـــتَهْلِك بأنَّها العَلَامَة الَّتِي تمتاز بالجَوْدَة والإتقان.

وتلعب العَلَامَة التِّجاريَّة أيضًا دورًا مهمًّا في ضمان حقوق المُسْتَهْلِكين من ضُروب الغِشّ والاحتيال الَّتِي يَلْجَأ إليها البعض في ســـبيل ترويج مُنْتَجَاتهم وبضائِعهم وخِدْمَاتهم، وذَلِك بإخفاء عُيُوبها وإظهارها على غير حقيقَتِها بهَدَف استمالة جُمْهُور المُسْتَهْلِكين باســـتخدام هَذِه الوَسَائِل الاحتياليَّة، لذَلِك فالعَلَامَة التِّجاريَّة بمَثَابَة الضَّمَان للمُنْتَج أو السِّـــلعة أو الخِدْمَة الَّتِي تُمَيِّزها وتَعْمَل على حماية المُسْتَهْلِك من الغشّ والاحتيال؛ وذَلِك من خِلَال الرُّجُوع عليهم قانونًا وتَحْدِيد مســـؤوليَّاتهم عن آثار تضليل جُمْهُور المُسْتَهْلِكين(1).

1. الغويري، عبدالله حميد سليمان. **العَلَامَة التجاريَّة وحمايتها.** الأردن: دار الفلاح للنشر والتوزيع، مُتَاح على الرَّابِط: https://goo.gl/X6V9gm.

أَشْكَال العَلاَمَات التِّجاريَّة

هَذَا وتأخُذ العَلاَمَة التِّجاريَّة أشكالًا عدّةً تَتَنَوَّع بين:

- **الكَلِمَات:** وهي الأكثر شـــهرةً وانتشارًا، مثل/ عَلاَمَة **فورد** (1) **(Ford)** الأمريكيَّة للسَّيَّارات، و**بيبسي** (2) **(Pepsi)** للمياه الغازيَّة، و**مايكروسوفت** (3) **(Microsoft)** لِتِقْنِيَّات الحَاسُوب.
- **الحروف:** مثل/ العَلاَمَة(4) **(BMW)** للسَّيَّارات الألمانيَّة.

1. **فورد موتور (Ford Motor)** هي من أَقْدَم الشَّرِكَات العالميَّة لتصنيع السَـيَّارَات وأكثرها عراقةً، تأسَّســت على يَد هنري فورد Henry Ford عام 1903 بدَعْم من 12 مســتثمرًا ومشــاركة 1000 مســاهم، يقع مَقَرّها في ولاية ميشيجان الأمريكيَّة، يبلغ طاقِم عَمَلِها نحو 199 ألْف مُوَظَّف. للمزيد حول الشَّرِكَة ومُنْتَجاتها يُمكن زيارة موقعها الرَّسْمِيّ: https://corporate.ford.com.
2. **بيبسي (Pepsi)** هي شَركة الأَطْعِمَة والمشروبات الأمريكيَّة الَّتِي تُعَدّ واحدةً من أكبر الشَّرِكَات في العالَم، تَمّ إنشَاء أوَّل بيبسي كولا في عام 1898م بواسطة الصَّيْدليّ الأمريكيّ كاليب برادهام Caleb D. Bradham على أمَل تَكْرار النَّجَاح الأخير لمشروب كوكاكولا Coca-Cola، وفي عام 1902م تَمّ تأسيس شَرِكة بيبسي كولا Pepsi-Cola، وفي عام 1931م تَمّ الحُصول على العلامة التجاريَّة للشَّرِكَة وأصولها مِن قِبَل تشارلز جاث Charles G. Guth وهو مُؤَسِّــس شَرِكة Pepsi-Cola الحديثة، وتُوفِّر الشَّرِكَة مُنْتَجاتها في أكثر من 200 دولة حول العالَم، ولها نحو 19 مكتبًا في 15 دولة.. للمزيد حَوْل الشَّرِكَة وخِدْمَاتها يُمكن زيارة موقعها الرَّسْمِيّ: https://www.pepsi.com.
3. **شَركة مايكروسوفت (Microsoft Corporation)**، شَركة مُتَعَدِّدَة الجِنْسِيَّات تَعْمَل في مَجَال تِقْنِيَّات الحَاسُوب، تأسَّسَــت مــن قِبَل بيل غيتس وبول ألين في 4 أبريل من عَــام 1975م، وهي أكْبَر مُصَنِّع للبرمجيَّات في العَالَم، بَلَــغ عائِدُها لِسَــنَة 2016م أكْثَر من 85 مليار دُولار، وَيُعْمَل بهـــا 114 ألْف مُوَظَّف (2016م)، مِن أَبْرَز مَا قدَّمَتْه أَنْظِمَة الويندوز(Windows) وبرامج الأوفيس، وَهِي تُطَوِّر وتُصَنِّع وتُرخِّص مدًى واسعًا من البَرمجيَّات للأجهزة الحاســوبيَّة. يَقَع المَقَرّ الرَّئِيسِيّ لِلمُنَظَّمَة في ضَاحِيَة ريدمونت، ســياتل، بولاَيَة واشــنطن، الولاَيَات المتَّحِدَة. عِنْد تأْسِيس شَركة مايكروسوفت(Microsoft)، اتَّخَذ كُلّ من بيل غيتس وبول ألين من مَدِينَة ألبوكيرك في وِلاَيَة نيو مكســيكو مقرًّا للشَّرِكَة، وَمِن ثَمّ انْتَقَلَت الشَّرِكَة إلى مَوْقِعِهَا الحَاليّ. تَجْدُر الإِشَــارَة أنّ بيل غيتس وبول ألين هما المؤسِّسَــان والمُلاَّك لهذه الشَّرِكَة قَبْل أن تُصْبِح مِن الشَّرِكَات العَامَّة والمُتَدَاوَلة في أَسْــوَاق الأَسْــهُم، لِلْمَزِيد من التَّفَاصِيل حَوْل الشَّرِكَة يُمْكِن زِيَارَة مَوْقِعِهَا الرَّسْمِيّ: https://www.microsoft.com/en-eg/about/company
4. **بي إم دبليـــو (BMW):** هِـــي شَركَة أَلمانيَّة رَائِدَة عالميًّا في صِنَاعَة السَــيَّارَات والدَّرَّاجَات النَّاريَّة المُتَمَيِّزَة ومُزَوِّد لخِدْمَات التنقُّل المُتَمَيِّزَة، أُسِّسَــت رَســميًّا في عَام 1917م على يَد كارل رأب وغوســتافو أوتو، وَقَد بَدَأَت بِصِنَاعَة مُحَرِّكَات الطَّائِرَات في السَّنَوَات الأُولَى من تأْسِيسِها، وَفي عَام 1923م قَامَت بإنتاج الدَّرَاجَّات الناريَّة وَبَعْد سِتّ سَــنَوَات بَدَأَت تقتحم مَجَال تَصْنِيع السَــيَّارَات، وتتميَّز مُنْتَجات الشَّرِكَة بتِقْنِيَّاتها العَالِيَة وقُوّتها وسُرْعَتها، وتضمّ مَجْمُوعَة BMW الآن 31 مَنْشَأَة إِنْتَاج وَتَجْمِيع في 15 دَوْلَةً حَوْل العَالَم، بالإِضَافَة لشبكة مَبِيعَات عالميَّة، وتوظّف أَكْــثَر مــن 134 أَلْف فَرْد.. للتَّعَرُّف على المَزِيد حَوْل الشَّرِكَة ومُنْتَجَاتها وخِدْمَاتها، يُمْكِن زِيَارَة مَوْقِعِهَا الرَّسْــمِيّ: https://www.bmwgroup.com

- **الأرقام:** مثل/ اختيار رقم 555 عَلَامَةً تجاريَّة لسجائر (1) **(State Express 555)**.
- **الرُّسُوم:** مثل/ اختيار رَسْـــم العُشّ والطيور الثلاثة عَلَامَة تجاريَّة لِشَرِكَة **نستله (Nestlé)** العالَميَّة لإنتاج الأطعمة.
- **الألوان:** مثل/ الألوان الأربعة المُميِّزَة لعَلَامَة **مايكروسوفت (Microsoft)** لنُظُم تشغيل الحاسُوب؛ **الأصفر والأخضر والأزرق والبرتقالي.**
- **الصُّـــوَر:** مثل/ اختيار صُورَة **"الكُرَة والذِّئب الأصفر"** كعَلَامَة تجاريَّة لمُؤَسَّسَـــة **موزيلا فَيَرْفُكْس**(2)**(Mozilla-Firefox)** مُتَصَفِّح الويب المجانيّ.
- العِبَارات: مثل/ اختيار مطاعم الوجبات السريعة **ماكدونالدز**(3)**(McDonald's)** الشعار **"I'm loving it"**.

1. **ويلز ستـــايت إكســـبريس (Wills State Express)** هي ماركة سجائر تَمّ تَسْجيلها كعلامة تِجَاريَّة لأوَّل مَرَّة في أيرلندا في عام 1896م، وتَمّ تَصْنيعُها في المملكة المُتَّحدَة بواسطَة شَرِكَة أردث توباكو Ardath Tobacco، وتُعرَف أيضًـــا بـــ555، وقد حَصَلَت الشَّرِكَـــة على الحقوق الخارجيَّة للعَلَامَة التجاريَّة داخل المملكـــة المُتَّحِدَة، أمَّا خارجَها فكانـــت مَمْلوكـــةً لِشَرِكَة بريتش أميركان توباكـــو (British American Tobacco B.A.T) في عام 1925م، وتَمّ بَيْعُها على نطاق واســـع في أكثر من 30 دولة، ولا تزال تحظى بشـــعبيَّة كبيرة في آســـيا وخَاصَّة في منطقة الصِّين الكُبْرى وفيتنام. للمزيد: مَوْقع وِيكِيبِيدْيَا المَوْسُوعَة الحُرَّة، مُتاح على الرَّابط: https://cutt.us/ND6CG
2. **موزيلا فَيَرَفُكْس (Mozilla-Firefox)** هو متصفّح مجَّانيّ للإنترنت مفتوح المَصْدَر، وهو مملوك لِمُؤسَّسَة البرمجيَّات الأمريكيَّة موزيلا كوربوريشن Mozilla Corporation، وتَمّ إطلاق إصدار Firefox 1.0 في نوفمبر 2004م والَّذي بدأ في الحُصول على جزء كبير من حِصَّة السُّوق من ميكروسوفت إنترنت إكسبلورر Microsoft Internet Explorer، وسريعًا ما قامت موزيلا لاحقًا بتَوْســـيع ســـوق فَيَرْفُكْس Firefox في جميع أنحاء العالم عن طريق إضافة دعم لـ31 لغة، وفي أكتوبر 2006م أضاف Firefox 2.0 الحماية من خِدَاع رسائل البريد الإلكترونيّ، وفي يونيو 2008م، تَضَمَّن Firefox 3.0 محـــركًا جديـــدًا لتقديم صفحـــات الويب بأداء مطوّر، وفي يونيـــو 2009م تضمن Firefox 3.5 محرك JavaScript جديدًا ودعمًا لـHTML 5.0، وقد تجاوزت التنزيلات التراكميَّة لمتصفح فَيَرْفُكْس Firefox المليار في 31 يوليو 2009م، ممَّا يجعله أكثر البرامج مفتوحة المَصْدر استخدامًا على نطاق واسع في العالَم، وفي عام 2010م تجاوز فَيَرْفُكْس Firefox برنامج إنترنت إكســـبلورر Internet Explorer ليصبح أكثر مســـتعرضات الويب شيوعًا في أوروبا، وهـــي المَـــرَّة الأولى الَّتِي لا يكون فيها إنترنت إكســـبلورر Internet Explorer المتصفّح الأكثر اســـتخدامًا في منطقة السُّوق الرئيسة.. للمزيد حول المتصفح وخِدْمَاته يُمكِن زيارة موقع المُؤَسَّسة الرَّسْميّ: https://www.mozilla.org.
3. **ماكدونالـــدز McDonald's**، من العَلَامَات التجاريَّة الشـــهيرة في مختلف دُوَل العالَم، أَسَّسَـــها مالكُها ســـتيف اســـتربروك عام 1955م، وبدأت الشَّرِكَة في أمريكا واعتمدت على صِناعَة الهامبرجر وتقديمها بطريقة مُمَيَّزَة للعُمَـــلَاء مـــع الحفاظ على جَوْدَة عالية حَتَّى تمكّنت من الانتشـــار الواســـع حول العَالَـــم، واليوم هنالك أكثر من 36 ألـــف فـــرع منتشر في 120 دَوْلَة في أنحاء العَالَـــم (أكثر من 13 ألف فَرْع منها في الولايات المُتَّحِدَة). فروع ماكدونالدز تخدم أكثر من 70 مليون زبون يوميًّا. لماكدونالدز أكثر من 1.9 مليون عامل في أرجاء العالم. للمزيد من التفاصيل حول الشَّرِكَة يمكن زيارة موقعها الرَّسْمِيّ: https://www.Mcdonald's.com/sa/ar-sa/riyadh/ourcompany/history.html.

- **الرُّمُوز**: مثل/ اختيار رمز "**النجمة**" لعَلَامَة شَرِكَة السَّيَّارَات الألمانيَّة الشهيرة **مرسيدس بنز أيه.جي**(1)(**Mercedes-Benz AG**)، والَّتِي تُوحِي بإتقان صُنع السَّيَّارَات وقُوَّة احتمالها، ورمز "التفاحة المَقْضُومة" للعَلَامَة التِّجاريَّة أبل (**Apple**).

ويُمكن أن تستخدم مُنَظَّمَة ما كُلّ ما سبق في عَلَامَتها التِّجاريَّة، **كما يُمكِن أن تشكّل الإشارات السَّمْعيَّة (الأصوات) عَلَامَة تجاريَّة**، مثل: المَقْطع الصَّوْتيّ المُمَيِّز لنظام التشغيل "**مايكروسوفت**".

كذَلِك يُمكن استخدام إشارات خَاصَّة بحاسَّة الشمّ (الرَّوائح) كعَلَامَات تجاريَّة، وقد تَمّ توظيف مثل: هَذِه العَلَامَات التِّجاريَّة العطريَّة كإِحْدَى الاسْتِرَاتِيجيَّات الَّتِي تَتَّبعها سِلسلة الفَنادق الأمريكيَّة العالَميَّة **حياة بليس** (2) (**Hyatt place**) منذ تأسيسها العام 2007م؛ حَيْث تبثّ في قاعات الاستقبال توقيعًا عطريًّا باسم **سيملس** (3)(**Seamless**)

1. **مرسيدس بنز أيه.جي** (**Mercedes-Benz AG**) هي واحدة من أكْبَر الشَّرِكَات المُصَنِّعَة لسَيَّارَات الرُّكَّاب المُتَمَيِّزَة، وهي المسؤولة عن الأعمال التجاريَّة العالميَّة لسَيَّارَات مرسيدس بنز Mercedes-Benz ومرسيدس بنز فانس Mercedes-Benz Vans، وتركِّز على تطوير وإنتاج وبيع سَيَّارَات الرُّكَّاب والشاحنات والخِدْمَات. علاوةً على ذلك تَطْمَح الشَّرِكَة إلى أن تكون رائدة في مجالات الاتِّصَال والقيادة المستقلَّة ومُحَرِّكَات الأقراص البديلة مع ابتكاراتها المستقبَليَّة، وتشتمل مجموعة المُنْتَجَات على عَلَامة Mercedes-Benz التجاريَّة مع العلامات التجاريَّة الفرعيَّة Mercedes-AMG وMercedes-Maybach و Mercedes me- بالإضافة إلى العَلَامة التجاريَّة الذَّكِيَّة، والعَلَامَة التجاريَّة للمُنْتَجَات والتكنولوجيا EQ للتَّنَقُّل الكَهْرَبَائِيّ، تَضُمّ الشَّرِكَة أكثر من 40 موقع إنتاج في أربع قَارَّات ويعمل بها نحو 175 ألف مُوَظَّف في جميع أنحاء العَالَم، وفي عام 2018م باعت أكثر من 2.3 مليون سَيَّارة وأكثر من 420 ألف مركبة.. للمزيد حول الشَّرِكَة ومنتجاتها يُمكِن زيارة موقعها الرَّسْمِيّ: https://www.mercedes-benz.com.
2. **حياة بليس** (**Hyatt place**) هي إِحْدَى الشَّرِكَات العالميَّة الرَّائِدَة في مجال الفندقة والضيافة، ويقع مَقَرّها في شيكاغو، تَمّ تأسيس سِلْسِلَة الفنادق من قِبَل جاي بريتزكر Jay Pritzker في عام 1957م عندما اشترى فندق حياة هاوس Hyatt House بجوار مطار لوس أنجلوس الدَّوْليّ، وخلال العَقْد التَّالي تشارك جاي بريتزكر وشقيقه دونالد بريتزكر Donald Pritzker مع مُؤَسَّسَات تجاريَّة تابعة لأفراد من عائلة بريتزكر، بهدف تطوير الشَّرِكَة لتصبح شَرِكَة أمريكيَّة عملاقة لملكيَّة وإدارة الفنادق، والَّتِي أصبحت شَرِكَة عَامَّة في عام 1962م، وتنتشر فنادق السلسلة الآن في نحو 300 مكان حول العالم وتدير الشَّرِكَة 20 علامةً تجاريَّة رائدة في المجال ذاته، اعتبارًا من 30 سبتمبر 2019م، تَضَمَّنَت محفظة الشَّرِكَة أكثر من 875 عقارًا في أكثر من 60 دولة في سِتّ قارات.. للمزيد حول الشَّرِكَة وخِدْمَاتها يُمكِن زيارة موقعها الرَّسْمِيّ: https://www.hyatt.com.
3. **العلامات التجاريَّة**. مَجْلِس أصحاب العَلَامَات التجاريَّة، مُتَاح على الرَّابِط: https://goo.gl/w6ucEb.

وهو مزيج من رائحة التُّوت البَرِّيّ والأزهار والفانيليا والمِسْــــك، وقد بدأ العمل بذَلك الإجراء بعد اختبار تَجْريبيّ بسيط على العُمَلَاء المُنْتَظِمين، فأظهرت استطلاعات الرَّأْي وتعليقاتهـــم عَبْرَ الإنترنت أنّ ذَلِك العطر عزَّز تجربـــة الزيارة لديهم ورَفَع من قيمة العَلَامَة التِّجاريَّة للفُندق في أذهان آلاف العُمَلَاء.

لذَلِك تعتمد سِلســـلَة فنادق حياة بليس تَوقِيعها العِطْريّ عَبْرَ نحو 300 فندق تابع لها في جميع أنحاء الولايات المُتَّحِدَة، كما تُجري الإدَارَة فحصًا منتظمًا لخصائص العطر للتَّأكُّد من جَوْدَتِه وأنَّه مُوَزَّع بِشَكْل دقيق، فيعتبر هَذَا العطر بذَلِك أَحَد أصول عَلَامَتها التِّجاريَّة الثَّابتة.

وقد اســـتفادت الكثير من العَلَامَات التِّجاريَّة الأُخْرَى وفي قطاعات أُخْرَى من هَذَا النَّهج؛ حَيْث تقوم وكالة الإعلان **جيه والتر تومبسون** (1) **(J Walter Thompson)** الآن بتطوير عِطْر خاصّ بها، كما يســـتخدم مركز **نيلسون بلانت فود**(2) **(Nelson plant food)** عَلَامَةً تجاريَّة عطريَّةً لتعزيز عَبِير مُنْتَجَاتِه المستخدَمة من قِبَل منسِّقي الحدائق في الأحياء الرَّاقِيَة، وهي عبارة عن مَزِيج من رائحة الأسمدة والأزهار (3).

1. **جيه والتر تومبسون (J Walter Thompson)** هي العَلَامة التجاريَّة الأكثر شُهرةً في مجال الاتِّصَالات التسويقيَّة في العالم، تأسَّست عام 1864م على يَد الأمريكيّ جيمس والتر تومبسون، ويقع مَقَرّها الرَّئِيس في مدينة نيويورك، بدأت كوكالة إعلان صغيرة وهي الآن وكالة إبداعيَّة للبيانات والتكنولوجيا تَتَمَتَّع بموقع فريد لإعادة التفكير في تجـارب الأعــمال والثقافة ودعم نُمُوّ العلامات التجاريَّة الرَّائِدَة حــول العَالَم، تزخر قائمة عملائها بالكثير من الأســماء البارزة في عالم الأعمال، مثل: رولكس (Rolex) وجونســـون آند جونســـون (Johnson &Johnson) و نستله (Nestlé) ويونيليفر (Unilever)) وغيرها، توظّف الشَّرِكَة نحو 20 ألف شخص في 90 سوقًا حول العَالَم.. للمزيد حول الشَّرِكَة وخِدْمَاتها يُمكِن زيارة موقعها الرَّسْميّ: https://www.jwt.com.
2. **نيلسون بلانت فود (Nelson plant food)** هي شَرِكَة أمريكيَّة عالميَّة للمنتجات الزراعيَّة، وهي المُوَرِّد الداخليّ لأفضـل الأســمدة والمنتجـات الغذائيَّة النباتيَّة المتاحة حَوْل العَالَم بسـعر الجملة، تأسَّســت عام 1983م على يَد الأمريــكيّ دين نيلســون Dean Nelson بهدف تَطْويــر وتصنيع وتوزيع مُنْتَجات الأســمدة عالية الجَوْدَة، ويقع مقرّ الشَّرِكَة في ولاية تكســاس.. للمزيد حول الشَّرِكَة ومنتجاتها يُمكِن زيارة موقعها الرَّسْــمِيّ: https://www.nelsonplantfood.com.
3. مينسكي، لورانس، وآخرون. "**جولة داخل عالَم العلامات التجاريَّة الخفيَّة والمُؤَثِّرَة بنفس الوقت**". مَجَلَّة هارفارد بزنس ريفيو العربيَّة، مُتَاح على الرَّابط: https://goo.gl/JnJMbe.

أَنْوَاع العَلاَمَة التِّجاريَّة

هناك أَنْوَاع عدّة للعَلاَمَات التِّجاريَّة:

- **أوّلها "العَلاَمَة التِّجاريَّة"**، وهي الإشارة الَّتِي تُوضَع على مُنْتَجَات مُعَيَّنَة لمشروع محدَّد لتمييزها عن سائر المُنْتَجَات المطابِقَة أو المُشَابِهة الَّتِي يقدِّمها المُنْتِجُون المُنَافِسَون، مثل: عَلاَمَة **كيت كات** (1) **(KitKat)** للشيكولاتة، و**نسكافيه** (2) **(NESCAFE)** للقهوة سريعة التحضير(3).
- **ثانيًا عَلاَمَة الخِدْمَة**، وتختلف عن العَلاَمَة التِّجاريَّة؛ كَوْنَها إشارة لا تُستعمَل في تمييز مُنْتَجَات بل في تمييز كافَّة الأَدَوَات والمُعِدَّات المستخدَمَة في أداء خِدْمَات مشروع مُعَيَّن، مثل: عَلاَمَات الفنادق المُخْتَلِفَة، ومَحطَّات خِدْمَة السَّيَّارَات، والمطابع، ومُؤَسَّسَات الإعلان، وغَيْرِها(4)، مثل: العَلاَمَة التِّجاريَّة **ماستر كارد** (5)

1. **كيت كات (KitKat)** هي عَلاَمَة تجاريَّة شهيرة في تصنيع الشيكولاتة الممزوجة برقائق البسكويت، وتُعَدُّ أَوَّل علامة تجاريَّة عالميَّة للحلويات يتمّ الحصول عليها من الكاكاو المستدام بنسبة 100٪، وهي إحدى العلامات التابعة لشَرِكَة نستله (Nestlé) العالميَّة، وقد تمّ إطلاقها لأوَّل مَرَّة في المملكة المُتَّحِدَة عام 1935م باسم "شوكولاتة كريسب"، ثُمّ تمّ تقديم اسم وشعار كيت كات (KitKat) على العلبة في عام 1937م، وتنتشر مُنْتَجَات الشَّرِكَة في أكثر من 80 دولة.. للمزيد حول الشَّرِكَة ومُنْتَجَاتها يُمكن زيارة موقعها الرَّسْمِيّ: https://www.kitkat.com.
2. **نسكافيه (NESCAFE)** هي واحدة من العَلاَمات التجاريَّة الأكثر شعبيَّة في العَالَم لتصنيع القهوة، وإحدى العَلاَمات التابعة لشَرِكَة نستله (Nestlé) العالميَّة، وتوفِّر هذه العلامة الرَّائِدَة الكثير من الأصناف من القهوة لتناسب جميع الأذواق والمناسبات، من نسكافيه كلاسيك (Nescafé Classic) وحتى أحدث المُنْتَجَات الرَّفَاهيَّة مثل جريين بلند ذي المستَوَيات العليا من مضادَّات الأكسدة، تَمّ إطلاق قهوة نسكافيه في سويسرا في عام 1938م. وسَرْعَان ما تَمّ تصديرها إلى فرنسا والمملكة المُتَّحِدَة والولايات المُتَّحِدَة الأمريكيَّة، والآن تنتشر مُنْتَجَاتها في نحو 180 دولة حول العَالَم.. للمزيد حول الشَّرِكَة ومنتجاتها يُمكِن زيارة موقعها الرَّسْمِيّ: https://www.nescafe.com.
3. السيد كردي، أحمد. **العَلاَمَة التجاريَّة**. كِنَانَة أُون لاين، 15 يونيو 2011م، مُتَاح على الرَّابط: http://cutt.us/VRfD2
4. **العلامات التجاريَّة**. مجلس أصحاب العلامات التجاريَّة، مُتَاح على الرَّابط: https://goo.gl/w6ucEb.
5. **ماستركارد (MasterCard)**: شَرِكَة أمْرِيكيَّة مُتَعَدِّدَة الجِنْسِيَّات مَقَرُّهَا في بورشس بوِلَايَة نِيُويُورْك، ونَشَاطُها هُو إجْرَاء عَمَلِيَّات الشِّرَاء بَيْن البَنْك المُصْدِر للبِطَاقَة وَالمُشْتَرِي وَالبَائع بالبِطَاقَة الذَّكِيَّة على نِطَاق عَالَمِيّ، وَتَعُود جذُور المُنَظَّمَة لِعَام 1966م حِين اتَّفَق عَدَد من المَصَارِف الأَمْرِيكِيَّة على تَشْكِيل رَابِطَة لتَدَاوُل البِطَاقَات فِيمَا بَيْنَهَا، وَفي عَام 1979م سُمِّي المَسْؤُول الرَّئِيسِيّ لتَدَاوُل البِطَاقَات بَيْن البُنُوك بِاسْم "ماستر كارد"، وَفي مُنْتَصَف عَام 2006م غيَّرَت ماستركارد الدَّوْلِيَّة اسْمَهَا إلَى ماستركارد العَالَمِيَّة، لِلْمَزِيد: مَوْقع وِيكِيبيديا المَوْسوعَة الحُرَّة، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/N0McX

(MasterCard) في مَجَــال الائتمان، وعَلَامَة **ماريوت** (1) (Marriot) في مَجَال الفنادق، وعَلَامَة **ماكدونالدز** (Mcdonald's) في مَجَال المطاعم.

- **النَّوْع الثَّالث هو العَلَامَة الصناعيَّة**، وهي الَّتِي يضعها الصانع ليميِّز المُنْتَجَات الَّتِي يَقُــوم بصُنْعِها من مثيلاتها من المُنْتَجَات الأُخْرَى(2)، ومن أمثلتها: عَلَامَة (BMW) لتمييز نوع شهير جدًّا من السَّيَّارَات الألمانيَّة الصُّنع "المَجْمُوعَة البافاريَّة للمُحَرِّكات". ولا توجد أَهَمِّيَّة كُبْرَى للتفرقة بَيْن العَلَامَة التِّجاريَّة والصناعيَّة وعَلَامَة الخِدْمَة، فهي جميعها تخضع لأحكام مماثِلَة لجهة الحماية القانونيَّة؛ نظرًا لوِحْدَة الهدف الَّذِي تُتَّخَذ من أجله. ولهَذَا فإنّ عبارة "العَلَامَة التِّجاريَّة" تُستعمَل غالبًا للدلالة على الأَنْوَاع الثلاثة معًا، كما أنّ اســتخدام العَلَامَة أمر اختياريّ للمُنْتِج أو التَّاجِر أو مؤدِّي الخِدْمَة، فلا يلزم أيًّا منهم أصلًا استخدام عَلَامَة مُعَيَّنَة لتمييز مُنْتَجَاته أو خِدْمَاته.
- **النَّوْع الرَّابع هــو العَلَامَة الجماعيَّة**، وهي تِلْك العَلَامَة الَّتِي تمتلكها جمعيَّة ما وتســمح لأعضائها بالانتفاع بها لتسويق مُنْتَجَاتهم، لكن شَرِيطة اتِّباع مَجْمُوعَة من المعايير، مثال على ذلك: عَلَامَة **ميليندا** (3) (Melinda) الجماعيَّة الَّتِي ينتفع

1. **ماريوت Marriott** هي أَكْبَر مُؤَسَّسَة فنادق في العَالَم وَأَكْثَرُها شهرةً وتقديرًا، وَقَد بَدَأت سِلْسِلَة الفنادق العالَميَّة مَع مَطْعَم صَغِير بِاسْم إيه أند دبليو A&W في واشنطن أسَّسه جيه ويلارد ماريوت وزوجته أليس شيتس Alice Sheets& J. Willard Marriott عام 1927م، وَفِي العَام ذَاته افْتَتَحَا أَوَّل امْتِيَاز للمَطْعَم في واشنطن بالتَّعَاوُن مَــع شَرِيكهما هيُو كولــتن Hugh Colton، وَفي عَام 1957م تحوَّلت ماريُوت تَحُوّلًا تاريخيًّا في أعْمَال الفنادق مَع افْتِتَاح أَوَّل فُنْدُق في العَالَم للسَــيَّارَات في وِلَايَة فرجينيا، وَعلى مَدَار الخَمْسَــة وَعِشْرين عامًا التَّالِيَة أَصْبَحْت ماريُوت مؤسَّسَــةً عالميَّةً مُتَنَوِّعَةً سَــاهَمْت في تَطوير صِنَاعَة الضِّيَافَة حَوْل العَالَم، وَالآن تضمّ ماريُوت العالميَّة أَكْثَر من 5700 فُنْدُق يقدِّم أَكْثَرَ من 1.1 مِلْيُون غَرْفَة في 30 عَلَامَة تجاريَّة في أَكْثَر من 110 دَوْلَة.. للمَزِيد حَوْل المُؤَسَّسَة وخِدْمَاتها يُمكن زِيَارَة مَوْقِعَها الرَّسْمِيّ: https://www.marriott.com.
2. **مفهوم وأَهَمِّيَّة العَلَامَة التجاريَّة الفارقة**. محاماة "mohama، مُتَاح على الرَّابط: https://goo.gl/GU53fV.
3. **ميليـنـدا (Melinda)** كانــت بداية الاتِّحاد مع نهاية القرن السَّــابِع عشر؛ حيــث اجتمع مزارعو وادي فال دي نون الإيطالِي وأسَّســوا 17 تعاونيَّة فواكه للتغلُّب على العَقَبات والصُّعوبات البيروقراطيَّة والتنظيميَّة والماليَّة، بدأ محصول التفّاح في فال دي نون يحظى بموضع تقدير كبير، وأصبح محور اهتمام التعاونيَّات المُنْتِجَة له ما دفعها لتسجيل علامة تجاريَّة خَاصَّة بها تحت اسم ميليندا Melinda في إيطاليا، وفي الجماعة الأوروبيَّة عام 1989م، واليوم تخدم هذه العلامة كُلّ عام أكثر من 40 ألف عميل من خِلَال مَتْجَرها موندو ميليندا MondoMelinda.. للمزيد حَوْل العَلامَة وخِدْمَاتها يُمكن زيارة موقعها الرَّسْمِيّ: https://www.melinda.it.

بها نحو 5,200 عضو في التعاونيَّات السِّتّ عشرة المُنْتِجَة للتُّفَّاح في فالي دي نون وفي فالي دل سول (إيطاليا) الَّتِي أَنْشَأَت اتِّحاد **مليندا** سنة 1989(1).

- **النَّوْع الخَامس** وهو **علَامَة التَّصْديق**، فهي عَلَامَات تمُنَح مقابِل الامتثال لقواعِد ومَعَايير محدَّدة، لكِنَّها ليست مقيَّدةً بأيّ عضويَّة، ويجوز مَنْحُها لأيّ مُنَظَّمَة قادرة عـلـى إثبات أنّ المُنْتَجَات المعْنِيَّة تفي بقواعِد ومعايير راسـخة، ومن الأمثلة على ذلك: عَلَامَة "**الأيزو 9000** (2) **ISO 9000**" المعروفة عالميًّا لمُسْتَوى الجَوْدَة.
- **النَّوْع السَّـادِس** وهو **العَلَامَة المشـهورة**، وهي العَلَامَة التِّجاريَّة الَّتِي تتجاوز شُـهْرَتَها ومَعْرِفَة الجُمْهُور بها النِّطاق الإقليميّ للدَّولَة الَّتِي سُـجِّلَت فيها لتَصِل إلى المُسْتَهْلِك على المُسْتَوى العالميّ، مثل: العَلَامَة التِّجاريَّة **كوداك**(3)**(Kodak)**.

1. **أنـواع العلامات التجاريَّة**. مديريَّة حِماية الملكيَّة التجاريَّـة والصناعيَّة "dcip". مُتَاح على الرَّابِط: https://goo.gl/btQ8m5.
2. **أيزو 9000 (ISO 9000)** هي علامة تجاريَّة عالميَّة تتناول جوانب مختلفةً من إدارة الجَوْدَة، وتحتوي على بعض أفضل معايير ISO المعروفة، وتوفّر المعايير إرشادات وأدوات للشَّركَات والمُؤَسَّسَات الَّتِي ترغب في التأكُّد من أنّ مُنْتَجَاتها وخِدْمَاتها تلبِّي باستمرار متطلَّبَات العُمَلاء، وأنّ الجَوْدَة تتحسَّن باستمرار، وتَمّ نشرها لأَوَّل مَرَّة في عام 1987م مِـن قِبَـل المُنَظَّمَة الدَّوْليَّة للتوحيد القياسيّ (ISO)، وهي وكالة دوليَّة مُتَخَصِّصَة للتوحيد القياسيّ تَتَأَلَّف من هيئات المعايير الوطنيَّة لأكثر من 160 دولة، ثُمّ خضعت المعايير لمراجعات رَئيسة في عامَي 2000 و2008م، ونُشِرت أحدث الإصدارات من المعيار ISO 9000: 2015م و ISO 9001: 2015م في سبتمبر 2015م، ومن فروع هذه العَلَامَة المواصفات القياسـيَّة آيزو 9001 ISO 9001، وهي المعيار الوحيد في أسرة آيزو 9000 ISO 9000 الَّذِي يُمْكن اعتماده واسـتخدامه من قِبَل أيّ مُنَظَّمَة، كبيرةً كانت أم صغيرةً، بغضّ النظر عن نَشَـاطها، وهناك أكثر من مليون مُنَظَّمَة ومؤسَّسـة في أكثر من 170 دولة حاصلة على شـهادة ISO 9001.. للمزيد حول العلامة وفروعها يُمكِن زيارة موقعها الرَّسْميّ: https://www.iso.org.
3. **كـوداك (Kodak)** هي من أقـدم شَرِكَات التَّصْوير والإنتاج الفوتوغرافيّ في العالم، وينحصر تركيزُها الآن في سـوقَيْن رَئيسـيَّيْن، هما: التَّصْوير الرقميّ والطباعة الرقميَّة، تأسَّسـت الشَّرِكَة على يَد جورج ايسـتمان في عام 1888م، وتَمّ تسجيلها لأَوَّل مَرَّة كعلامة تجاريَّة في العام ذاته، وسريعًا ما أصبحت مُهَيْمِنَةً على صناعة التَّصْوير الفوتوغـرافيّ الأمريكيَّـة، وكان عام 1996م عام الذِّرْوة للشَّرِكَة إذ امتلكت أكثر من ثُلُثَي حِصَّة السُّـوق العالميَّة وبلغت عائداتها نحو 16 مليار دولار، وبَلَغَت قيمتها أكثر من 31 مليار دولار، فكانت العلامة التجاريَّة الخامسـة الأكثر قيمةً في العالَم، ومن عام 2003م إلى عام 2011م تعرَّضت لهزَّات اقتصاديَّة عنيفة وتخلَّصت من 47 ألف وظيفة، و13 مصنعًا، و130 مختبرًا للمعالجة، ولم تحقّق ربحًا سَـنَويًّا منذ عام 2004مم، واسـتنفدت احتياطياتها النقديَّة سريعًا، وفي عام 2012م أشهرت إفلَاسَها وتَمّ حذف أسهمها من بورصة نيويورك للأوراق الماليَّة.. للمزيد حول الشَّرِكَة ومنتجاتها يُمكِن زيارة موقعها الرَّسْميّ: https://www.kodak.com.

أَهَمِّيَّة العَلامَة التِّجارِيَّة

تَتَمَثَّل أَهَمِّيَّة العَلامَة التِّجارِيَّة بالنِّسْـــبَة لأيّ مُنَظَّمَـــة في أنَّها تكون المُمَيِّز الحقيقيّ لمُنْتَجَات المُنَظَّمَة عن غيرها من المُنَظَّمَات الأُخْرَى، فهي وســـيلة الحماية الأكثر قُوَّةً للمُنْتِـــج والمُسْـــتَهْلِك في آن واحد، حَيْث تمنع اختلاط مُنْتَجَات تحمـــل عَلَامَةً مُعَيَّنَةً بمُنْتَجَات مُمَاثِلَة تحمل عَلامَة أُخْرَى.

وَمن هَذِه الأَهَمِّيَّة الحيويَّة للعَلَامَة التِّجَارِيَّة كأداة لِتَمْيِيز المُنْتَجَات نَســـتنتج أَهَمِّيَّتِها أيضًا في التَّأْثِير سَلْبًا وإيجابًا على سُمْعة المُنَظَّمَة وَقِيمَتِها السُّوقيَّة، حَيْث تُسْتَمد هَذِه الأَخِيرة من القِيمَة الشِّرَائِيَّة للعَلَامَة التِّجَارِيَّة، فَكُلَّمَا ازْدَادَت مَبِيعَات وأرباح المُنَظَّمَة كُلَّمَا ارْتَفَعَت القِيمَة الشِّرائِيَّة للعَلامَة وبالتَّالي تَرْتَفِع تَبَعًا لَها قِيمَة المُنَظَّمَة في السُّوق وتَتَرَسَّخ سُمْعَتُها الجَيِّدَة في السُّوق، وَالعَكْس صَحِيح تمامًا؛ أَي إِنَّه حِين هُبُوط القِيمَة الشِّرائِيَّة للعَلَامَة تَقِلّ مَعَها قِيمَة المُنَظَّمَة السُّوقيَّة وَتَتَأَثَّر سُمْعَتُها سَلْبًا بِذَلِك.

وَلِذَلِك بَاتَت العَلَامَة التِّجَارِيَّة النَّاجِحَة اليَوْم رَأْسَـــمال حقيقيًّا للمُنَظَّمَة؛ إذ تُوَفِّر لِمَالِكِها -في إطار قَوَانِين حُقُوق المِلْكِيَّة باخْتِلَافِها- حقًّا حصريًّا في الانْتِفَاع بها، أَو مَنْحها لشخص أَو مُنَظَّمَة أُخْرَى لِلانْتِفَاع بها نَظِير مَبْلَغ مُعَيَّن، فمثلًا العَلَامَة التِّجَارِيَّة **كوكاكولا** (Coca-Cola)تُعَدّ وَاحِدَةً من أَقْوَى العَلامَـــات التِّجَارِيَّة حَوْل العَالَم، وتَحْتَلّ المَرْتَبَة الأُولَى في قَائِمَة العَشَرَة الأَوَائِل بناءً على مُؤَشِّر القُوَّة، وَقَد بَلَغَت قِيمَتُها في العَام 2019م نحو 80,83 مليار دُولار أَمْرِيكِي، وَهِي قِيمَة تَقْتَرِب مِن قِيمَة إجْمَاليّ أُصُول الشَّرِكَة، وَالَّتِي بَلَغَت في الرُّبْع المُنْتَهِي في 31 دِيسَمْبِر عَام 2019م نَحْو 86,38 مليار دولار(1) .

وَلَم يَأْت ذَلِك من فَرَاغ فَقَد أَدْرَك القَائِمُون عَلَيْها أَهَمِّيَّة التَّرْوِيج لعَلَامَتها التِّجَارِيَّة على نِطَاق وَاســـع، فَعلى الصَّعِيد العَالَمِيّ، تُنْفِق المُنَظَّمَة مَا يَقْرُب من أَرْبَعَة مليارات دُولار

1. Coca-Cola Total Assets (Quarterly):, ycharts website, 2020, online link: https: https://0i.is/cCnN.

أَمْرِيكِيّ على التَّرْوِيج لِعَلَامَة كوكاكـــولا ومنتجاتها، وَفي الوِلايَات المُتَّحِدَة الأَمْرِيكِيَّة وَحْدَها أَنْفَقَت كُـــوكا كُولامَا يَقْرُب من 900 مِلْيُون دُولار أَمْرِيكِيّ على الإِعْلانَات في السَّـــنَوَات الأَخِيرَة. وَلِذَلِك تُصَنَّف وَاحِدَةً من أَفْضَل العَلامَات التِّجَارِيَّة لِلمَشْرُوبات الغَازِيَة في الوِلَايَات المُتَّحِدَة بِحَسَب الإِنْفَاق الإِعْلَانِيّ على العَلَامَة التِّجَارِيَّة(1) .
وَيَتَّفِق الكَثِير من خُبَرَاء التســـويق على أَنَّه يُمكِن اعْتِبَار العَلَامَة التِّجَارِيَّة رَأْسَـــمال اسْـــتْرَاتِيجِيّ لِلمُنَظَّمَة، وَمِنْهُم **فِيلِيب كوتلر** (2) **Philip Kotler** الَّذِي يُعرِّف العَلَامَة التِّجَارِيَّة بِأَنَّها "أيّ تَصْمِيم أَو صَوْت أَو مَيْزَة أَو لَوْن أَو مَزِيج من هَذِه الأَشْـــيَاء الَّتِي يَتمّ اسْـــتِخْدَامُها لِإِنْشَـــاء تَمْيِيز بَيْن منتَجات أَو خَدَمَات مُنتَج أَو بَائِع مُعَيَّن، وَبَيْن منتَجات وخَدَمات المنافِسِينَ"(3) ، وَيَرَى أَنَّها عُنْصُر مِفْتاحِيّ هامّ بِالنِّسْبَة لاسْترِاتِيجِيَّة المُنَظَّمَة، لِأَنَّها تُضْفِي أبعـــادًا جَدِيدَة على منتَجاتها وتَمَيُّزها عَن غَيْرِها من مُنْتَجَات

1. A. Guttmann, **"The 25 most valuable brands worldwide 2020"**, Statista website, 2020 , https://0i.is/GB8L.
2. **فيليـــب كوتلر (Philip Kotler)** هو أُسْـتَاذ التَّسْـــويق الـــدَّوْلِيّ في كُلِّيَّة كيلوج Kellogg لـــلإِدَارَة بِجَامِعَة نُورَث ويســـترن في إيفانســـتون وِلَايَة إلينوي الأَمْرِيكِيَّة، وَقَد حَصَلَت هَذِه الكُلِّيَّة على جَائِزَة "أفضل كُلِّيَّة للأعمال" لِمُدَّة سِـــتّ سَـــنَوَات في اسْـــتِطْلَاع "بيزنس ويك Business Week" لكليات إِدَارَة الأَعْمَال في الوِلَايَات المُتَّحِدَة، وَتَمّ تَصْنِيفها أيضًا على أَنَّها "أفضل كُلِّيَّة أَعْمَال لتدريس التَّسْـــويق"، وَذَلِك نَتِيجَة مُسَـــاهَمَة كوتلر Kotler بِشَكْل كَبِير خِلَال سَـــنَوَاته العَدِيدَة في البَحْث وَالتَّدْرِيس هُنَاك. حَصَل كوتلر Kotler على دَرَجَة الماجســـتير في الاقْتِصَاد من جَامِعَة شِـــيكاغُو عَام 1953م وَشَـــهادَة الدُّكْتوراه في الاقْتِصَاد من مَعْهَد ماساتشوستس للتكنولوجيا عَام 1956م، وَحَصَـــل عـــلى دَرَجَة الدُّكْتوراه الفَخْرِية من جَامِعَات ســـتوكهولم، وزيوريخ، وأثينا للاقْتِصَاد وَالأَعْمَال، ودي بول، وَكُلِّيَّة كراكوف للأَعْمَال وَالاقْتِصَاد، وَجَامِعَة بُودابِسْـــت للعُلُـــوم الاقْتِصَادِيَّة وَالإِدَارَة العَامَّة، وَالجَامِعَة الكَاثُولِيكِيَّة في ســـانتو دومينغو. أَلّف كوتلر Kotler نَحْو 57 كتابًا مميزًا مِنْها: "إدارة التســـويق: التَّحْلِيل والتخطيط وَالتَّنْفِيذ والتحكم"، وَهُو كِتَاب التســـويق الأَكْثَر اســـتخدامًا في كُلِّيَّات الدِّرَاسَـــات العُلْيَا التِّجَارِيَّة في جَمِيع أَنْحَاء العَالَم، و"مَبادِئ التَّسْـــويق؛ نَمَاذِج التَّسْويق الإِسْـــتراتِيجِيّ للمنظَّمات غَيْر الرِّبحيَّة"، وَنَشَر أَكْثَر من مِائَة وَخَمْسِين مقالًا في المجلات الاقْتِصَادِيَّة الرَّائِدة. عَمِل مستشـــارًا تســـويقيًّا للكَثِير من الشَّرِكَات العَالَمِيَّة، مثل: IBM وGeneral Electric وAT&T وHoneywell وBank of America وMerck. كَان أَوَّل مُسْـــتَلِم لِجَائِـــزَة مُعَلِّمِـــي التَّسْـــويق المُتَمَيِّزِيـــن من جَمْعِيَّة التَّسْـــويق الأَمْرِيكِيَّة عَـــام 1985م، وَقَبْل ذَلِك اخْتَارَتْه الجَمْعِيَّة "رائدًا في فِكْر التســـويق" عَام 1975م.. للمزيد حول فيليب كوتلر (Philip Kotler) وأعماله يُمكِن زيارة موقعه الرَّسْـــمِيّ: http://www.philkotler.com/.
3. Cutler, Philip et al., **"Market Management"** , translated by Doctor Abdolreza Rezaei-Nejad ,Fara Publication- Tehran, 3rd Ed (2004), p114.

المنافِسين وَالَّتِي تَسْتَجِيب لِنَفْس احْتِيَاجَات العُمَلَاء، بَل إنّ **كوتلر Kotler** ذَهَب أَبْعَد من ذَلِك حِينَمَا أكَّد أَنَّها بِمَثَابَة رَأْس المَال المُحَرِّك لأنشطَة المُنَظَّمَة التِّجَارِيَّة، وَإِنّ رَأْس المَـال النَّاتِج عَن العَلَامَة التِّجَارِيَّة لَيْس مُجَرَّد قِيمَة مَادِّيَّة يُمْكِن احْتِسَـابُها بالأرقام فَقَط، إنَّمَا هُو تَجْسِـيد لِقيمَة مَعْنَوِيَّة كُبْرَى تَمْنَحها هَذِه العَلَامَة للمُنْتَجَات -سواء مِن السِّـلَع أَو الخَدَمَات الَّتِي تُغطِّيها العَلَامَة وَيُتِمّ التَّرْوِيج لَهَا تَحْت اسْـمها وشِعَارها، وَإِنّ هَذِه القِيمَة المَعْنَوِيَّة ترتبط ارتباطًا قويًّا -في الواقع- بتفكير وأحاسـيس وَأَفْعَال العُمَلَاء تُجَاه العَلَامَة التِّجَارِيَّة وَمَا تُقدِّمه من منتَجات؛ أَي كَيْف يُدْرِكُون هَذِه العَلَامَة ومُنْتَجَاتها، وتَقْيِيمهم لِمُسْتَوى الجَوْدَة وَالتَّصْمِيم والتَّغْلِيف وَالتَّوْزِيع والتَّسْوِيق، ومدى مُلَاءَمَة السِّـعْر للقِيمَة الَّتِي يَحْصُلُون عَلَيْها مِن اقْتِنَاء منتَجات هَذِه العَلَامَة، وَكَذَلِك تَقْيِيمُهم لِوَضْع العَلَامَة في السُّـوق وَالحِصَّة الَّتِي تَسْتَحْوِذ عَلَيْها وَمُقَارَنَتها بمُنْتَجات المنافِسين ووَضْعِهم السُّوقِيّ(1).

وَرَأَى **كوتلر** أَنّ جَمِيع هَذِه الجَوَانِب تُسَاهِم في تَشْكِيل رُؤًى وأَفْكَار ومَشاعِر محدَّدة مِن قِبل العُمَلَاء تُجَاه العَلَامَة التِّجَارِيَّة وتَدْفَعُهم إمَّا لاتِّخَاذ قَرَار إِيجَابِيّ بشَأْنها (وهو اقْتِنَاء منتَجاتها وَالوَلَاء لها) أَو قَرَار سَـلْبِيّ بِتَجَنُّبها، وَهُو مَا من شَأْنِه التَّأْثِير سَلْبًا أَو إيجابًـا على المَرْدُود المادِّيّ للعَلَامَة (المَبِيعات والأرباح)، وَهَكَذَا فَإِنّ العَلَامَة التِّجَارِيَّة -من وِجْهَة نَظَر كوتلر- هِي التزَام ثَابِت مِن المُنَظَّمَة بِتَوْفِير مَجْمُوعَة مِن الخَصَائِص وَالمَزَايا في منتَجاتها وَتَلْبِيَة توَقُّعات العُمَلَاء من خِلَال الأَدَاء الفِعْلِيّ لِعَلَامَتها بِمَا يَقُود لِبُلُوغ رِضَاهُم وَالفَوْز بِوَلَائِهِم، فَهِي رَأْس مَال مُهِمّ غَيْر مَلْمُوس للمُنَظَّمَة، من شَـأْنِه أَن يمْنَحها قِيمَة نفسيَّة وماليَّة(2).

1. Cutler, Philip , **"Fundamentals of Marketing Management"**, translated by Dr. Ali Parsaian, Termeh Publication- Tehran , 2nd Ed (2008), p356.
2. Cutler, Philip et al. **"Marketing Management"**, translated by Bahman Forouzandeh , Amukhteh Publication- Isfahan, 4th Ed (2006), p56.

كــما أنّ العَلاَمَة التِّجاريَّة تُعْتَبَر من الوَسَـــائِل الدِّعَائيَّة الكبيرة والمُمَيَّزَة لأيّ مُنَظَّمَة تجاريَّة أو خدميَّة، ممَّا يُحقِّق للمُنَظَّمَة المزيد من المبيعات، وكُلَّمَا حققَت المُنَظَّمَة مزيدًا من المَبيعَات كُلَّمَا كان ذَلِك دليلًا واضحًا على شُـــهْرة العَلاَمَة التِّجاريَّة في السُّوق بما يُحقِّق للمُنَظَّمَة ميزةً تنافُسِيَّة كبيرةً(1).

كما تَتَمَثَّل أَهَمِّيَّة العَلاَمَـــة التِّجاريَّة أيضًا في قيامها بالعديد من الوَظَائِف منها أنَّها تَخْلُــق نَوعًا من الثِّقَة بَيْن المُنَظَّمَة وَبَيْن عُمَلَائها، وتَضْمن للمُسْـــتَهْلِك الحُصُول على نَوْع مُعَيَّن من الجَوْدَة، خَاصَّة في ظِلّ ازدياد أصناف السِّـــلَع والمُنْتَجَات وظُهُور سِلَع مُتشابهة، كما تقوم العَلاَمَة التِّجاريَّة بوظيفة مُهمَّة أيضًا في أنَّها من الوَسَائِل المشروعة في تحقيق مُنافَسَـــة قَوِيَّة في السُّـــوق، كما أنَّها تَضْمَن للمُسْتَهْلِك عدم تعرُّضه للغِشّ التجاريّ في المُنْتَجَات الَّتِي لا تَحْمِل عَلاَمَةً تجاريَّة محدَّدَة(2) .

وتُســـهِم العَلاَمَات التِّجاريَّة أيضًا في تنظيم الأداء الاقتصادِيّ للسُّـــوق؛ فهي تُمَكِّن التاجـــر أو المُنْتِج من إبراز خصائـــص مُنْتَجَاته وما تتَّصف به من جَوْدَة لِتُمَيِّزَها عن مثيلاتها، فترُسِي بذَلِك دعائم المنافَسَة المشروعة بَيْن المُنْتِجين والتُّجَّار(3).

تَطوُّر العَلاَمَات التِّجاريَّة الحديثة

ظهَر مَفْهُوم العَلاَمَة التِّجاريَّة في مرحلة العصور الوسطى بشكل خاصّ عند طوائف محـــدَّدَة من المُجْتَمَعات، هُم الصُّنَّـــاع والتُّجَّار؛ حَيْث اعتادت هَذِه الفئة وخَاصَّة في فَرَنْســـا وإيطَاليا وَضْع أســـمائها على مُنْتَجَاتها، وكانت العَلاَمَات التِّجاريَّة في تِلْك الحِقْبَة من الزَّمَن تشـــمل نَوْعَيْن حسب الغَرَض من الاستخدام؛ **النَّوْع الأَوَّل** هو ما يمْكِن تســـميتُه **بعَلاَمَات الدَّمْغة**؛ فكان يُدْمَغ على الممتلكات كالحيوانات مثلًا؛ وذَلِك لإثبات المِلْكِيَّة والدلالة عليها.

1. حنان، أوشن. **الحِمَاية القانونيَّة للعَلاَمَة التجاريَّة**. الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط1، 2016م، ص 81.
2. عارف، عارف علي. **مَسَائِل فقْهيَّة معاصِرَةٌ**. لبنان: دار الكتب العلميَّة للنشر، ط1، 2012م، ص 15 - 19.
3. **العلامات التجاريَّة**. مجلس أصحاب العلامات التجاريَّة، مُتَاح على الرَّابِط: https://goo.gl/w6ucEb.

أمَّـــا **النَّوْع الثَّاني** من العَلَامَات فهو ما يســـمَّى **بعَلَامَات الإنتاج**، وكان الغَرض من اســـتخدامها يختلف عن النَّوْع الأَوَّل؛ فكانت تُستخدَم من قِبَل فئات الصُّنَّاع والتُّجَّار لتَحْديد صانع المُنْتَجَات والمصدر ولضمان الجَوْدَة، كما أنّ اســـتعمال هَذِه العَلَامَات آنـــذَاك كان يُعَدّ إلزاميًّا ويمثِّل التِزَامًا قانونيًّا على كُلّ من الصَّانع والتَّاجر يُمَكِّن من تَتَبُّعهم في حَال قِيامِهم ببيع مُنْتَجَات غير صالحة أو مَعِيبة (1).

ولكنّ الانطلاقة الحَقِيقِيَّة لفكرة العَلَامَة التِّجاريَّة بدأت مع حدوث الثَّوْرة الصِّنَاعيَّة؛ حَيْث ظهرت العديد من العَوامِل الاقتِصَادِيَّة الَّتي دَفَعَت الكثير من المُنَظَّمَات الحديثة إلى وَضْع أُسُـــس لاسْتِرَاتِيجِيَّات العَلَامَة التِّجاريَّة الحديثة، فلعبت العَلَامَات التِّجاريَّة حينئِذ دَوْرًا مُهمًّا بل أصبحت عاملًا أساســـيًّا في عمليَّات التَّصْنيع والإنتاج والتَّوْزيع، وذَلِك عن طريق تقديم سِلَع مُتَنَوِّعَة من نفس الصنف تختلف في النَّوْعيَّة والخصائص وبأسعار متفاوتة للمُسْتَهْلِكين، أي إتاحة بدائل للاختيار، وسَعَت المُنَظَّمَات إلى محاولة إقنـــاع العُمَلَاء باقتناء مُنْتَجَاتهـــم دون غيرها، وذَلِك من خِلَال تمييز هَذِه المُنْتَجَات بعَلَامَة تجاريَّة خَاصَّة تُمَيِّز مُنْتَجَات المُنَظَّمَة عن غَيْرِها.

ومع تطوُّر التِّجارة واختلاف شَـــكْلها لتصبح نظامًا لبيع تشكيلة واسعة من المُنْتَجَات الَّتي يُنْتِجها الصِّنَاعيُّون المُختلِفُون وقيام هَؤُلَاء الصناعيِّين بإرسال صِنَاعتهم لبيعها في مُدُن ودول أُخْـــرَى، تَجاوَز وتَعَدَّى دور العَلَامَـــات التِّجاريَّة من التَّعْريف بالمِلْكِيَّة إلى وَظَائِف أُخْرَى ومن الاستخدام الإلزاميّ لِتَتَحَوَّل إلى أصْل مُهِمّ من أصول المشروع الاقْتِصَاديّ(2).

وبدأ بِنَاء العَلَامَات التِّجاريَّة يظهر بشَكْل أكثر وضوحًا بعدما تَمَكَّنَت العَلَامَة التِّجاريَّة مـــن أن تأخذ إطارًا قانونيًّـــا وقد بدأت العديد من المُنَظَّـــمَات تَتَبَنَّى فكرة العَلَامَة التِّجاريَّة لمُنْتَجَاتها وخِدْمَاتها، وقد بدأت لاحقًا.

1. **العلامات التجاريَّة**. مجلس أصحاب العلامات التجاريَّة، مُتَاح على الرَّابط: https://goo.gl/w6ucEb.
2. المرجع السَّابِق.

وفي أواخر القرن التَّاسِـــع عشر بدأت تظهر حركة تغليف المُنْتَجَات، وهو ما أدَّى إلى ظهور الاهتمام الحقيقيّ بالعَلَامَة التِّجاريَّة، فعندما بدأت الدَّائِرة تتَّســـع بَيْن المُنْتِج والمُسْتَهْلِك أصْبَح الاهتمام بتحقيق الجَوْدَة في المُنْتَجَات كبيرًا، وَوَضْع العَلَامَة التِّجاريَّة عـــلى المُنْتَج هو ما يُمكِّن المُنَظَّمَة مـــن أن تَضْمن لعُمَلَائِها أَن يحصلوا على المُنْتَج ذي الجَوْدَة الخَاصَّة بهم من خِلَال هَذِه العَلَامَة التِّجاريَّة.

ومع بداية القرن العشرين بدأت المنافســـات في الأســـواق تزداد قُوَّة وحِدَّة، وبدأت الكثير من المُنَظَّـــمَات تعتمد على الترويج للعَلَامَات التِّجاريَّة الخَاصَّة بها، وفي هَذَا التوقيت كان ظهـــور العَلَامَات التِّجاريَّة بدأ في البروز، ومن ثَمّ اعتمدت المُنَظَّمَات على التَّرْويج لعَلَامَاتها من أجل الحُصُول على المزيد من العُمَلَاء.

وفي الفَتْرَة من منتصـــف القَرْن العشرين وحَتَّى وَقْتِنَا هَذَا أصبح العمل على تجديد الأفـــكار الَّتِي تخصّ العَلَامَة التِّجاريَّة ووظائفها؛ حَيْـــث أصبحت العَلَامَة التِّجاريَّة تُســـتخدَم في إيجاد وخَلْق الحاجات لَدَى المُسْـــتَهْلِكين، وليس مُجَرَّد إشـــباع هَذِه الحاجات، فقـــد بدأت المُنَظَّمَات التِّجاريَّة في خَلْـــق مُنْتَجَات تعتمد على خصائص وظيفيَّة وخصائص تِقْنِيَة، كـــما تميَّزت بعض المُنْتَجَات أيضًا بعَوامِل جَمَالِيَّة وعَوامِل عاطفيَّة يُمْكِن أن تَقُوم العَلَامَة التِّجاريَّة بالتعبير عن كُلّ هَذِه الخصائص.

ومع تَطَوُّر الكثير مـــن الخصائص للمُنْتَجَات الصِّناعيَّة أصبحت العَلَامَة التِّجاريَّة لا تعتمـــد على فِكْرة ضَمَان الجَوْدَة فقط، وإنَّما أصبح الأمر عبارةً عن الارتباط النفسيّ بَيْن المُسْتَهْلِكين وَبَيْن هَذِه العَلَامَة التِّجاريَّة، وبما أنّ الكثير من المُنَظَّمَات تَمَكَّنَت من تقديم الجَوْدَة للمُســـتَهْلِكين، فقد اعتمـــدت بعض المُنَظَّمَات على اللَّعِب على الجانب النفسيّ والعاطِفيّ لَدَى المُسْـــتَهْلِك من أجل جَذْبِـــه إلى مُنْتَجَاتها، ويحدث ذَلِك كُلّه بالاعتـــماد على العَلَامَة التِّجاريَّة(1). وَمِن الأَمْثِلَة على ذَلِك شَرِكَة نســـتله **(Nestlé)**

1. ديليمـــي، فتيحـــة. أَثَـــر بناء قِيمة للعَلَامَـــة التجاريَّة لدى المُسْـــتَهْلِك في تحقيق التَّفَوُّق التَّنَافُـــسِيّ للمُنَظَّمَة الاقتِصَاديَّـــة. رســـالة دكتـــوراه، كُلِّيَّة العلوم الاقتِصَاديَّـــة والتجاريَّة، جامعة محمد بوضياف، المســـيلة (الجزائر)، 2017م، ص32-31.

العالميَّة للأغذيَّة ذَات السُّــمْعَة الرَّائِجَــة دوليًا، الَّتِي نَجَحْت في تَكْوِين رَابِط عاطفيّ قويّ بَيْن مَجَال عَمَلِها من جهَة وَبَيْن العُمَلَاء من جهَة أُخْرَى من خِلَال شِعَار عَلَامَتها التِّجاريَّة المُتَمَيِّزَة وَهُو "العُشّ" الَّذِي يَظْهَر دَاخِلَه طُيُور شَابَّة تَتَغَذَّى مِن الأمّ، وَهُو مَا يُعطي رِسَــالَةً ضِمْنِيَّة بِالثِّقَة في جَوْدَة المُنْتَجَات الَّتِي تقدِّمها هَذِه المُنَظَّمَة تمامًا كَمَا يَتَوَلَّى الطَّائِر "الأُمُّ" مَسْؤُوليَّة تَأْمِين الغِذَاء الجَيِّد لصِغَاره.

ومع انتشار العَلَامَة التِّجاريَّة الحديثة وتطوُّرها، تمَكَّنَت العَلَامَة التِّجاريَّة من أن تَلْعَب دورًا مهمًّا وأساسيًّا في عمليَّة تصنيع وإنتاج العديد من السِّلَع والخِدْمَات؛ حَيْث تَمّ من خِلَالِها إنتاج العديد من السِّلَع من نفس النَّوْع لكِنَّها تَمْتَلِك خصائص وصِفَات مُتَنَوِّعَةً ومُخْتَلفَةً، كما أنّ لِكُلّ ســلعة من هَذِه السِّلَع سِعرًا خاصًّا، وقد مكَّنَت العَلَامَة التِّجاريَّة المُسْــتَهْلِكين من الحُصُول على الكثير من البدائل لنَفْس النَّوْع من السِّلَع والمُنْتَجَات، مع تميُّز كُلّ نوع بمَيْزَة تختلف عن الآخَر، فكلّ سِلعة تحمل مُسَمًّى يختلف عن السِّلْعَة الأُخْرَى، وهو ما نَعْنِي به تَحْدِيد العَلَامَات التِّجاريَّة.

بعــد ذَلِك بدأ تطوُّر جديد في الدَّوْر الَّذِي تقوم به العَلَامَة التِّجاريَّة؛ حَيْث بدأ يتطوَّر شَــكْل العَلَامَة التِّجاريَّــة لبيع مَجْمُوعَة مُنْتَجَات تابعة لنَفْــس المُنَظَّمَة، بدلًا من بيع مُنْتَج واحد مُعَيَّن، وعندما بدأت المُنَظَّمَات تَستعين بدُوَل أُخْرَى في تصميم مُنْتَجَاتها وتصنيعهــا، بدأ دور العَلَامَة التِّجاريَّة يتطوَّر من الــدَّوْر المَحَلِّيّ إلى الدَّوْر الإقليميّ والعالَمــيّ، ولم يَعُد دَوْر العَلَامَة التِّجاريَّــة يَقتصر فقط على مُجَرَّد التعريف بملْكيَّة المُنَظَّمَــة لهَذِه المُنْتَجَات، وإنَّما تَعدَّى ذَلِك إلى وَظَائِف أُخْرَى؛ حَيْث أصبحت العَلَامَة التِّجاريَّة إحدى أُصُول المشروعات الاقتِصَاديَّة(1).

1. محنان، إيمان. **إدَارَة العَلَامَة التجاريَّة في شَبَكات الفرانشيز.** رسالة ماجستير كُليَّة العُلُوم الاقتِصَاديَّة والتجاريَّة وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة (الجزائر)، 2013م، ص 4-3.

ويمُكِــن القول: إنّ العَلَامَة التِّجاريَّة مع هَذَا التَّطوُّر قد حقَّقَت الكثير من الأَهْدَاف للمُنَظَّمَة، فهي عبارة عَن فنّ مُتَشابِك على صعيديْن؛ الصَّعِيد الجَمَاليّ من حَيْث الشَّكْل أو الألــوان الَّتي تتمَيَّز بها العَلَامَة التِّجاريَّة، فتصميم العَلَامَة التِّجاريَّة له تأثير كبير على المُسْــتَهْلِك؛ حَيْث يكون للعديد من العَلَامَات التِّجاريَّة تَأْثِير نَفْسيّ على المُسْتَهْلِك، والصَّعِيد التَّسْــوِيقيّ لما تَمْتَلِكه العَلَامَة التِّجاريَّة من قُدُرَات تسويقيَّة هائلة في تمييز المُنْتَج للمُسْــتَهْلِكين، ودَفْعِهم نحو شِرائه، والتَّطَوُّر الخاصّ بالعَلَامَة التِّجاريَّة مُستمِرّ منذ ظهورها وحَتَّى وَقْتِنَا الحَاليّ، فبَعد ظهور التَّطَوُّر الحديث في الفنون ظَهَر تطوُّر أســلوبيّ للعَلَامَة التِّجاريَّة يتمثَّل في استخدام التِّقْنِيَات المُخْتَلفَة في تصميم العَلَامَة التِّجاريَّة، كما تطوَّرَت العَلَاقَة الَّتِي تربط بَيْن شَــكْل العَلَامَة التِّجاريَّة وَبَيْن معناها؛ حَيْث وصلت العَلَامَة التِّجاريَّة في إحدى مَرَاحِلها التطوريَّة إلى فِكْرَة تَغْلِيب الشَّــكْل على المَضْمُون.

كما وَصَلت من الاهتمام الكامِل بالشَّــكْل الطِّبَاعِيّ الإعْلَانيّ الَّذي يُسهم في سهولة تَسْويقِها وانتشارها، وعادةً ما يتأثَّر تطوُّر العَلَامَة التِّجاريَّة من حَيْث الشَّكْل والتَّصْميم والأُسْــلُوب الَّذي يخُصّ المُسْتَهْلِك، ودائمًا ما يَدُور الجَدَل في تَطَوُّر العَلَامَة التِّجاريَّة بَيْن كَوْنِها مناسِــبةً للشَّكْل الجَمَاليّ للمُنْتَج، وَبَيْن قُدْرتها على توصيل رسالة اتِّصَاليَّة أساسُها القُدْرة على التَّسْوِيق(1).

1. العبيدي، باسم عباس. **العَلَامَة التجاريَّة دلالاتها الوظيفيَّة والتعبيريَّة.** الأردن: دار أمواج للنشر والتوزيع، ط1، 2014م، ص 242 - 243.

المَبْحَث الثَّاني

العَلاَمَة التِّجاريَّة.. القِيمَة وهُوِيَّة المُنَظَّمَة وسُلُوك الجُمْهُورِ

تُعْتَبَرَ العَلاَمَة التِّجاريَّة إحدى المُكَوِّنات الرَّئِيسَة في بِنَاء السُّمْعَة والهُوِيَّة التَّنْظِيميَّة لأيّ مُنَظَّمَة، ولا يُمْكِن لمُنَظَّمَة تجاريَّة أن تَبْنِي كيانًا قويًّا دون بِنَاء سُمْعَة مُتَمَيِّزَة من خِلَال عَلاَمَة تجاريَّة مَوْثُوق بها بالنِّسْبَة للجُمْهُور، فالعَلاَمَة التِّجاريَّة هي الواجِهة البَصَريَّة الَّتي تَبْنِي صُورَةً ذِهْنِيَّة للمُنَظَّمَة عند الجُمْهُور، ويَجب على جميع المُنَظَّمَات التِّجاريَّة أن تُقدِّر قيمة العَلاَمَة التِّجاريَّة في العُروض الَّتي تقدِّمها للعُمَلاء، واعتبار سُمْعَة هَذه العَلاَمَة، والمحافَظة عليها؛ من أجل الحِفاظ على سُمْعَة المُنَظَّمَة، ولا شكّ أنّ العَلاَمَة التِّجاريَّة والسُّمْعَة والهُوِيَّة الخَاصَّة بالمُنَظَّمَة لهما تَأْثِير كبير في نجاح المُنَظَّمَات(1).

وتُعْتَبَرَ العَلاَمَة التِّجاريَّة من الأمور الَّتِي تُحقِّق للمُنَظَّمَة وسيلةً اتِّصاليَّةً مباشِرَةً بالجُمْهُور، فهي تجعل المُنَظَّمَة حاضرةً بِشَكْل دائم في أذهان المُسْتَهْلِكين، وتعمل على جَذْب انْتِبَاه الزَّبَائِن والسُّوق ذَاتِه، كما تقوم العَلاَمَة التِّجاريَّة بوظيفة مهمَّة، وهي وظيفة التَّرْوِيج للمُنَظَّمَة، مِمَّا يجعلها قادرةً على جَذْب نسبة أكبر من الجُمْهُور، فالعَلاَمَة التِّجاريَّة تكون أداةً تسويقيَّة للمُنَظَّمَة فبعد انتشارها يكون التَّسْوِيق فقط من خِلَالِها، وليس من خِلَال المُنَظَّمَة(2).

1. Abimbola, Temi. **"Brand, organisational identity and reputation in SMEs: An overview, Qualitative Market Research"**. An International Journal, Vol. 10 no. 4, 2007, pp. 341-348.
2. العقون، أحمد. دور اسْتراتيجيَّة العَلاَمَة التجاريَّة في تحسين تنافسيَّة المُنَظَّمَة، رسالة ماجستير، كُلِّيَّة العلوم الاقتِصَاديَّة والتجاريَّة وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة (الجزائر)، 2015م، ص13.

تُبْنَى سُــمْعَة المُنَظَّمَة من خِلَال اتِّصَالاتها التَّسْــويقيَّة مع الجُمْهُور وأصحاب المصَالح والمتعامِلين، والعَلَامَة التِّجاريَّة تلعب دورًا تسويقيًّا كبيرًا من خِلَال قُدْرتها على التَّوَاصُل أو كَوْنها أداةً رمزيَّةً للتَّوَاصُل والتعبير عن المُنَظَّمَة فهي تُعزِّز المصداقيَّة الخَاصَّة بالمُنَظَّمَة نحــو المُنْتَجَات والخِدْمَات الَّتِي تُقَدِّمُها، وبالتَّــالي فإنّ لها دورًا كبيرًا في خَلْق صُورَة ذِهْنِيَّة مُتَمَيِّزَة عن المُنَظَّمَة لَدَى عُمَلَائها وأصحاب المَصْلَحَة والمُتَعَامِلين مع المُنَظَّمَة.

وتتحقَّــق القِيمَة الحَقِيقِيَّة للعَلَامَة التِّجاريَّة عندما يَتِمّ إِدْرَاكُها مِن قِبَل المســتفيدين والجُمْهُــور، لذا فإنّ العَلَامَة التِّجاريَّة تحتاج لإِدَارَة فعليَّة من أجل أن تُحقِّق وظائِفَها المطلوبة، وهَذِه الإِدَارَة عمليَّة مُزْدَوِجَة الجوانب تحتاج لِلتَّأكُّد من أنّ المَفْهُوم التعبيريّ الَّذِي ترغــب العَلَامَة التِّجاريَّة في توصيله للجُمْهُور قــد أدَّى الدَّوْر المطلوب منه، وأنّ الصُّورَة المقصودة من العَلَامَة التِّجاريَّة قد وَصَلت بشَــكْل صحيح لكُلّ أصحاب المَصْلَحَــة المذكورين؛ كما تعمل العَلَامَة التِّجاريَّة على خَلْق عَلَاقَة مُتَمَيِّزَة بَيْن المُنَظَّمَة وَبَيْن عُمَلَائها؛ حَيْث ترتبط العَلَاقَة بَيْن المُنَظَّمَة وَبَيْن جُمْهُورها بمَدَى الجاذبيَّة الَّتِي تُحقِّقها لهم عَلَامَتُها التِّجاريَّة.

ولذا يَجِب أن تحرص كُلّ مُنَظَّمَة على جعل العَلَامَة التِّجاريَّة هي الوسيط الَّذِي يَخْلُق نوعًــا من الجاذبيَّة، ثُمّ الثِّقَة في المُنَظَّمَة، فالوعود الَّتِــي تُقَدِّمها العَلَامَة التِّجاريَّة مــن ضَمَان الجَوْدَة، وحماية المُنْتَج؛ هي الَّتِي تعمل على تعزيز العَلَاقَة بَيْن الجُمْهُور وَبَيْن المُنَظَّمَة، وبالتَّالي نجاح المُنَظَّمَة في تحقيق أهدافِها التَّسْوِيقيَّة، وتحقيق الأرباح المطلوبة؛ من خِلَال بِنَاء سُمْعَة مُتَمَيِّزَة لَدَى الجُمْهُور عبْر الوعود الَّتِي تُطلقها، وتَفِي بها لجُمْهُورها(1).

1. Abratt, Russell, Kleyn,Nicola. **"Corporate Identity, Corporate Branding and Corporate Reputations: Reconciliation and Integration"**. University of pretoria ,2012, https://bit.ly/2Me0D9K.

قيمة العَلاَمَة التِّجاريَّة

كَمَا ذَكَرْنا آنِفًا، برزت العَلاَمَة التِّجاريَّة في العقود الماضية كاسْتِرَاتِيجِيَّة مُؤَسَّسِيَّة فعَّالة لبِنَاء السُّمْعَة، وتبنَّت جميع مُنَظَّمَات الأعمال في جميع القطاعات اسْتِرَاتِيجِيَّة بِنَاء هُوِيّتها من خِلَال عَلاَمَاتها التِّجاريَّة، وبَزَغَت مَفاهيم جديدة تتعلَّق بها، مثل: قِيمة العَلاَمَة التِّجاريَّة وقُوَّة العَلاَمَة التِّجاريَّة وحقوق مِلْكِيَّة العَلاَمَة التِّجاريَّة، وغَيرْها.

ويمُكِن تعريف **قيمة العَلاَمَة التِّجاريَّة** بأنَّها التَأْثِير الَّذِي يُحْدِثُه إدراك المُسْتَهْلِكين للعَلاَمَة التِّجاريَّة ومَعْرفتهم لها على الأنشطة التَّسْويقيَّة الَّتي تَخُصّ هَذِه العَلاَمَة.كما يُمْكِن تعريف قيمة العَلاَمَة التِّجاريَّة بأنَّها مَجْمُوعَة من الإدراكات والسُّلوكيَّات الَّتِي تَسْمح للعَلاَمَة التِّجاريَّة بأنّ تمْتَلِك قيمةً أَعْظَم، إذا ما تَمّ مقارَنُتها بتلك المُنْتَجَات الَّتِي لا تَحمل أيّ عَلاَمَة تجاريَّة؛ وقيمة العَلاَمَة التِّجاريَّة هي الَّتي تَضْمَن للمُنَظَّمَة حِصَّةً سُوقِيَّةً أكبر، كما تَضْمَن لها تحقيق قَدْر كبير من الأرباح؛ حَيْث يكون تَقْييم العَلاَمَة التِّجاريَّة ناتجًا عن المَوْقف الإيجابيّ القويّ من المُسْتَهْلِك، ومَدَى إدراكه لمُمَيِّزَاتها، وما تُحقِّقُه له من منافع. وبذَلِك تُعدّ قيمة العَلاَمَة التِّجاريَّة من العَوامِل المُهِمَّة الَّتِي تُساهِم في بلوغ المُنَظَّمَة الريادة في السُّوق، وتحقيق الرِّبْحيَّة، لذَلِك فإنّ زيادة قُوَّة العَلاَمَة التِّجاريَّة واسْتِخْدَام قِيمَتها كعَامِل مُحفِّز للنُّمُوّ والتطوُّر يتطلَّب التخطيط الاسْتِرَاتِيجيّ الفَعَّال على المدى البعيد.

ولذَلِك أصبحت نفقات بِنَاء العَلاَمَة التِّجاريَّة وزيادة قِيمَتِها جزءًا رئيسًا من الموازَنة العامَّة للمُنَظَّمَة، فيتمّ احتساب نفقات العَلاَمَة التِّجاريَّة والمصروفات الخَاصَّة بالتَّرْويج لها ضِمْن البنود الأَوَّليّة للمُوازَنَة، وفي الكثير من الحالات يَتِمّ أيضًا حساب العائد على الاستثمار للعَلاَمَة التِّجاريَّة لِتَعْكِس حَالة قيمة العَلاَمَة التِّجاريَّة بمرور الوقت.

وتَنْشَأ قيمة العَلاَمَة التِّجاريَّة عندما تَتَمَكَّن المُنَظَّمَة من بِنَاء عَلاَقَة قَوِيَّة بينها وَبَيْن المُسْتَهْلِك، وإيجاد صُورَة ذِهْنِيَّة جَيِّدَة عنها لَدَيْهِم، ويتحقّق ذَلِك من خِلَال إنتاج مَجْمُوعَة من الرَّوَابِط القَوِيَّة والمُبَاشِرَة نحو العَلاَمَة، وتَنْشَأ هَذِه الرَّوَابِط من خِلَال معرفة المُسْتَهْلِك بالعَلاَمَة، وإدراكِه لها وما يُمكن لهَذِه العَلاَمَة أن تُقدِّمَه لها من منافع مباشِرَة وغَيْر مُباشِرة.

ومِن العَوامِل الَّتِي تُعَزِّز قيمة العَلَامَة التِّجاريَّة ما يَلِي:

- **الجَـــوْدَة والنَّوْعيَّة:** الانطباع الإيجابيّ الأَوَّل عن جَوْدَة ونوعيَّة المُنْتَج أو الخِدْمَة يفتح الباب أمام شراء المزيد من مُنْتَجَات المُنَظَّمَة، وتكْوين وَلَاء وانتماء مِن قِبَل العُمَلَاء تِجَاهَها، ومن خِلَال آرائهم الإيجابيَّة يُمْكِن جَذْب عُمَلَاء جُدُد.
- **السِّعر:** يُمْكِن للعَمِيل أن يُقَرِّر دَفْع سِعْر أعلى مقابِل الحُصُول على العَلَامَة التِّجاريَّة الَّتِي كوَّن انطباعًا إيجابيًّا عنها، كما يُمْكِنُ دَفْع سِعْر أعلى للعَلَامَات التِّجاريَّة الَّتِي تجعل الآخَرين مِن حَوْلِها ينظرون إليها نظرةً مُمَيَّزَةً.
- **الاعتماديَّة:** استقَرَار نوعيَّة الخِدْمَة والمُنْتَج على نَفْس المُسْتَوَى، فلا يَكْفي أن تكون البداية مُمَيَّزَةً؛ فالمُؤَسَّسَة الَّتِي تريد البقاء عليها أن تحافظ على مُسْتَوى الجَوْدَة نَفْسه، والعمل على تطويره.
- **الصُّورَة العامَّة الجذَّابَة:** وهي الَّتِي تُقْنع العَمِيل بالشِّراء حَتَّى دُون مَعْرِفَته بكافَّة التفاصيـــل عن المُنْتَج أو الخِدْمَة؛ فالإطار العامّ للمُنْتَج في السُّـــوق عامل جَذْب جوهريّ.
- **ردَّة فِعْل وتجاوُب الجُمْهُور:** الجُمْهُور سَفِير العَلَامَة التِّجاريَّة؛ لِذَا على المُؤَسَّسَة الاستعداد التَّامّ لاقتباس مَضمُون العَلَامَة التِّجاريَّة من الجُمْهُور، والاستعانة بهم في دَعْمها وترويجها العَلَامَة، بما أنَّهم سَـــاهَمُوا في ولادتها، وهُم العُنْصر الأهمّ لنجاحها.
- **ارتباط العَلَامَة التِّجاريَّة بمُحِيطهـــا الاقْتِصَاديّ والاجْتِمَاعِيّ:** فلن يُكْتَب لها النجاح إن كانت منعزلةً عن بيئتها.
- **بَسَـــاطَة وأناقة صُورَة العَلَامَة التِّجاريَّة:** بساطة العَلَامَة يَجْعلُها سهلة الحفظ والتَّذَكُّر من قِبَل الجُمْهُور.
- **ارتبـــاط العَلَامَة التِّجاريَّة بمُسْـــتوى مُعَيَّن من الجَـــوْدَة:** بحيث لا يَتَغَيَّر هَذَا المُسْـــتَوى من مَكان إلى آخَر، أو مِن وقت لآخَر، بل يَجِب العمل على تَحْسِـــينها وتَطْويرِها باستمرارها.

ولقد أدرك خبراء التَّسْويق أخيرًا القُوَّة المتنامية للعَلَامَات التِّجاريَّة، وبدأوا في رعاية صُورَة العَلَامَة التِّجاريَّة وزيادة قِيمَتها من خِلَال نَهْج جديد يتمثّل في اعتماد سفراء للعَلَامَة التِّجاريَّة من فَنَّانين وشخصيَّات رياضيَّة شهيرة، فلَدَى معظم العَلَامَات التِّجاريَّة الفاخرة -على الصعيدَيْن المحلِّيّ والعَالَمِيّ- سفراء مَرْمُوقون يَتَمَتَّعُون بجاذبيَّة كُبْرَى وقُدْرَة مُمَيَّزَة على التَّوَاصُل مع المُسْتَهْلِكين فيساعدون بذَلِك على بنَاء صُورَة ذهنيَّة جَيِّدَة عن العَلَامَة التِّجاريَّة ما يُكسبها قيمةً كُبْرَى والفَوْز بوَلَاء العُمَلَاء. ومِن الوَسَائِل الهامّة الأُخْرَى للارتقاء بقيمة العَلَامَة التِّجاريَّة أن تكون المُنَظَّمَة بأكملها موجَّهةً نحو هَذَا الهدف، وأفضل مثال على بنَاء قيمة العَلَامَة التِّجاريَّة هو عملاق التكنولوجيا الأمريكيّ **أبل (Apple)**، فقد نجحت إدارتها في توجيه جميع الاسْتِرَاتِيجيَّات والقَرَارَات الإداريَّة على شتّى المستويات نحو التَّرْويج لعَلَامَة "أبل" التِّجاريَّة وتَعْزيزها، وتُؤْمِن المُنَظَّمَة بأكملها؛ إدَارَةً وأفرادًا بقيمة هَذِه العَلَامَة، وأصبحت جميع العمليَّات التِّجاريَّة مدفوعةً لبنَاء قيمة العَلَامَة التِّجاريَّة وتقديم تجربة عُمَلَاء لا تُضاهَى، وهَذَا هُو سِرّ احْتِفَاظ المُنَظَّمَة بسُمْعَة سُوقِيَّة مُتَمَيِّزَة رَغْم مُرُور عَشَرَات السَّنَوَات على تَدْشِين عَلَامَتها التِّجَاريَّة.

وكُلَّمَا كَان المُوَظَّفون والوُسَطاء الَّذِين يُمَثِّلُون العَلَامَة التِّجَارِيَّة قَادِرين على التَّعَامُل الجَيِّد مَع الجُمْهُور المُسْتَهْدَف، فإنّ العَلَامَة التِّجَارِيَّة تَتَمَكَّن من بِنَاء صُورَة ذِهْنِيَّة جَيِّدَة وَسُمْعَة إيجابيَّة عَن المُنَظَّمَة، فالعَلَامَات التِّجَارِيَّة ذات فَرِيق العَمَل المُمَيَّز في التَّعَامُل مَع العُمَلَاء تَتَمَكَّن مِن الوُصُول بِسُهُولَة لرِضَا العُمَلَاء وَالسُّمْعَة المُتَمَيِّزَة. فعلى سَبِيل المِثَال تَشْتَهِر شَرِكَة **زابوس**(1) **(Zappos)** وَهِي شَرِكَة بَيْع بِالتَّجْزِئَة للأَحْذِية وَالمَلَابِس على الإنترنت وَمَقَرُّهَا في لاس فيجاس الأَمْرِيكِيَّة بِتَقْدِيم خِدْمَة دَعْم فَائِقَة السُّرْعَة للعُمَلَاء وتوفير مُوَظَّفِيها

1. **زابوس (Zappos):** شَرِكَة بَيْع بِالتَّجْزِئَة للأَحَذْيَة وَالمَلَابِس على الإنترنت وَمَقَرُّهَا في الوِلَايَات المُتَّحِدَة الأَمْرِيكِيَّة في وِلَايَة لاس فيجاس، تَأَسَّسَت عَام من قِبَل نيك سوينمورن وَسُمِّيَت آنذاك Shoesite.com، واسْتَحْوَذَت عليها شَرِكَة أَمازُون عَام 2009م بِصَفْقَة قِيمَتُهَا 2,1 مليار دُولار أَمْرِيكِيّ، وَتُقَدَّر أَرْبَاحُهَا السَّنَوِيَّة بملياري دُولار أَمْرِيكِيّ، لِلْمَزِيد: مَوْقع وِيكيبيديا المَوْسوعَة الحُرَّة، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/txgFr

لِتَجْربَة رَائِعَة في كُلّ مَرَّة شِرَاء أَو خِدْمَة، وَقَد قَام الرَّئِيس التَّنْفيذِيّ لِلمُنَظَّمَة، تُوني هسيه، بالتَّرْوِيــج لِصُورَة العَلاَمَة التِّجَاريَّة وَبنَاء ثقافتها مــن خِلَال الاعْتمَاد على تَقْدِيم تَجْربَة عُمَلَاء اسْتِثْنَائِيَّة لَا تُقارَن مَع مُنافِسيها، وَهُو مَا يَسْمَح للعَلَامَة بِإِنْفَاق أَمْوَال أَقَلّ على حَمَلات التَّسْويق؛ لِأَنّ غالِبيَّة مَبيعاتها تَأْتي مِن العُمَلَاء المُتكرِّرين، وَعلى الرَّغْم من أَنَّها لَيْسَت أَكْبَر عَلَامَــة تِجَاريَّة في الوِلَايَات المُتَّحِدَة، إِلَّا أَنَّها تمْتَلِك بِالفِعْل وَاحِدَةً من أَكْثَر صُوَر العَلامَات التِّجَاريَّة إيجابيةً، وَوَاحِدَةً من أَكْثَر المُنَظَّمات امتلاكًا لِلسُّمْعَة المُتَمَيِّزَة بَيْن مُنافِسيها.

ويمُكِن قياس قيمة العَلَامَة التِّجاريَّة من منظورَيْن؛ المنظور الأَوَّل **منظور تســويقيٌّ**، والمنظور الثَّاني **منظور ماليٌّ**؛ وبالنِّسْــبَة للمنظور التَّسْوِيقيّ؛ فإنّ قيمة العَلَامَة التِّجاريَّة تَتَمَثَّــل في أنَّها عبارة عن مَجْمُوعَة من الأصول والمســؤوليَّات الَّتــي ترتبط بالعَلَامَة التِّجاريَّة، وهَذِه المسؤوليَّات إمَّا أن تُقلِّل أو تُضيف إلى قيمة السِّلَع والخِدْمَات الَّتِي تُقَدِّمها هَذِه العَلَامَة التِّجاريَّة إلى المُسْــتَهْلِكين، وبالتَّــالي يمُكِن تعريف قيمة العَلَامَة التِّجاريَّة من المنظور التَّسْــوِيقيّ على أنَّها المَنْفَعة الَّتِي يمُكِن للعَلَامَة التِّجاريَّة إضافَتُها على أحد مُنْتَجَاتها أو خِدْمَاتها من خِلَال العمل على تحقيق إدراك المُسْــتَهْلِك لتفوُّق هَذَا المُنْتَج أو الخِدْمَة على المُنْتَجَات الأُخْرَى الَّتِي تُقَدِّمها العَلَامَات التِّجاريَّة الأُخْرَى؛ بحيث يكون لَدَى المُسْتَهْلِك القُدْرة على دفع مبلغ ماليّ أكبر من أجل الحُصُول على هَذِه العَلَامَة دون غيرها.

وتُؤَثِّر قيمة العَلَامَة التِّجاريَّة كبير الأثر في تَقْيِيم المُنْتَج، **فالقِيمَة تتحَدَّد لَدَى المُسْتَهْلِك** عــن طريق تَحْدِيد الفَرْق بَيْن ما يمُكِن للمُسْــتَهْلِك أن يحصل عليه من منافع وَبَيْن ما يتكلَّفه من مال، فعندما يَتَمَكَّن المُسْتَهْلِك من الحُصُول على العَلَامَة التِّجاريَّة الَّتِي يكون لها قيمة سُــوقِيَّة كبيرة فهو يوفِّر الكثير من تكاليف التَّسَــوُّق مِمَّا يُساهم في رَفْع قيمة المُنْتَج.

كما يمكــن هنا قياس قيمة العَلَامَة التِّجاريَّة من خِــلَال قياس مدى الوَلَاء لها، ويُقصد بالوَلَاء وُجُود شــعور إيجابيّ لَدَى المُسْــتَهْلِك نحو العَلَامَة التِّجاريَّة، فيَخْشَى شراء مُنْتَــج أو خِدْمَة مُماثِلَة من عَلَامَة تجاريَّة أُخْرَى لا يثق بها، وبالتَّالي فهو يَتَّخِذ مَوْقفًا إيجابيًّا نَحْوَها، ويُقْبِل على شراء المُنْتَجَات الَّتِي تَتَعَلَّق بهَذِه العَلَامَة، بل ويلتزم

نحو العَلَامَة بإعادة الشِّراء منها مَرَّةً أُخْرَى.

ويمُكِن تعريف الوَلَاء أيضًا بأنَّه الإمكانيَّة النســبيَّة لتحوّل العَميل إلى عَلَامَة تجاريَّة أُخْرَى في حالة حدوث تغيُّر في مُمَيِّزات المُنْتَج أو سعره أو جودته.

ويُعدّ العَمِيل المُخْلص الأســاس للعَلَامَة التِّجاريَّة، وتُؤَدِّي مستويات الوَلَاء الكبيرة من قِبَله إلى إنفاق تسويقيّ أقلّ؛ إذ يروِّج بنفسه للعَلَامَة التِّجاريَّة بِشَكْل إيجابيّ، فلا يكتفي بمُجَرَّد الالتِزَام نحــو العَلَامَة بِالشِّرَاء، وإنَّما يدعو أصدقاءَه ودائرة مَعارِفه لشرائها أيضًا، والثِّقَة بها.

ويُقيِّد وَلَاء العَمِيل من نشاط المُنَافِسِين الجُدُد في السُّوق؛ لأنَّه أَقَلّ تردُّدًا في التحوُّل إلى العَلَامَات التِّجاريَّة الأُخْرَى، ويستجيب بدرجة أقَلّ للإجراءات التَّنافُسِيَّة، ويبقى على استعداد لدَفْع سعر أعلى لاقتناء عَلَامَته التِّجاريَّة دُون غيْرِها؛ لأنَّه يُدرك أنّ هَذِه العَلَامَة ذات قيمة فريدة لا توفِّرها العَلَامَات التِّجاريَّة التَّنافُسِيَّة الأُخْرَى(1).

كما أنّ وَلَاء العُمَلَاء يدفــع المُنَظَّمَة لإطلاق وتقديم المزيد من المُنْتَجَات أو الخِدْمَات ذات الجَــوْدَة العالية والتَّكلِفَة المنخفضة، والَّتي تســتهدف رِضاهُم في المَقام الأوَّل، وبذَلِك يمُثِّل الوَلَاء للعَلَامَة التِّجاريَّة عنصرًا أساسيًّا في قياس قِيمتها.

ويتمّ قياس الوَلَاء للعَلَامَة التِّجاريَّة من خِلَال قيام العُمَلَاء بالدَّعاية الشفهيَّة لمُنْتَجَاتها أو خِدْمَاتها، والشِّراء المُتكَرِّر مِن قِبلهم رغم وُجُود فارق في الأســعار مع المُنَافِسِين، وتَلَقِّي ردود فِعل إيجابيَّة من العُمَلَاء ســواء من خِلَال اللِّقَاءات المباشِرة أو مكالمات الهاتف وتعليقات مَوَاقع التَّوَاصُل الاجْتِمَاعِيّ، وما إلى ذلك.

ويتحقَّــق الوَلَاء للعَلَامَة التِّجاريَّة طالما كانــت مُنْتَجَاتها أو خِدْمَاتها متوافرةً للعُمَلَاء بجَوْدَة مُمَيَّزَة وسِــعْر مناسِب، فلا يُقْبِلُون على اقتناء عَلَامَات تجاريَّة أُخْرَى حَتَّى إذا

1. أبو دعباس، عجائب ســلامة، وآخرون. **"عَوامل بناء قيمة العَلَامَة التجاريَّة بالاســتناد إلى المســتهلك في قطاع الخِدْمَات"**. المَجَلَّة المصريَّة للدراسات التجاريَّة، مُجَلَّد 37، عدد4، 2013م، ص283.

كانت هَذِه العَلَامَات متوافرةً بسعر أقلّ أو بجَوْدَة عالية، فالمُسْتَهْلِك الموالي لعَلَامَة تجاريَّة ما سوف يظلّ ملتزمًا تِجَاهَها، كما يُمْكِن تطوير الوَلَاء من خِلَال تدابير عدَّة، مثل: الخِدْمَة السريعة، والارتقاء بجَوْدَة المُنْتَجَات أو الخِدْمَات، وجَلْب ابتكارات مستمرَّة في مُنْتَجَاتها أو خِدْمَاتها، واعتماد شَبَكة توزيع واسعة النِّطاق تَضْمَن توافُر المُنْتَجَات أو الخِدْمَات بصُورة دائمة، والتَّحْسِين المُستمرّ لمَنْظُومة خِدْمَة العُمَلَاء وخِدْمَات ما بَعْد البَيْع.

لذَلِك فإنّ بِنَاء وَلَاء العُمَلَاء والاحتفاظ بهم ليس مَتْرُوكًا للصُّدْفَة، وإنَّما يتطلَّب من إِدَارَة العَلَامَة التِّجاريَّة الكثير من الوقت والجُهْد في دراسة سُوقِها المتخصِّصة وتصميم اسْتِرَاتِيجِيَّات مُحْكَمَة وفَعَّالة، تُثْمِر عن مَجْمُوعَة من الإجراءات تهدف لتقديم أَفْضَل خِدْمَة للعُمَلَاء الَّذين يتكرَّر شِراؤُهم لمُنْتَجَاتها أو الاستعانة بخِدْمَاتها بصُورة دَورِيَّة، وتُعرَف هَذِه العمليَّة بـ"**إِدَارَة الوَلَاء للعَلَامَة التِّجاريَّة Brand Loyalty Management**"، والَّذي يَشْتمِل على **برامج الولاء/ المكافآت (Loyalty Programs)**: وهي بَرامج مُصمَّمة لمكافأة العُمَلَاء، وزيادة مُسْتَوى رضاهم، وتعميق وَلَائِهم للعَلَامَة التِّجاريَّة، بحيث تَتَضَمَّن مَجْمُوعَةً من العمليَّات أو البرامج أو الآليَّات المُصَمَّمَة خِصِّيصًا بحسب كُلّ عَلَامَة وعُمَلَائها بما يَضْمن استمراريَّة التَّوَاصُل.

ويعتمد هَذَا البرنامج على تَحْدِيد المستويات المُخْتَلفَة من المكافآت الَّتِي سيحصل عليها العُمَلَاء عند الحُصُول على مُنْتَجَات أو خِدْمَات العَلَامَة التِّجاريَّة، وتشتمل هَذِه المستويات على المنافع الوظيفيَّة في مَجَال عمل العَلَامَة والمنافع العاطفيَّة، والَّتِي تزيد الرَّوَابِط الإنسانيَّة والاجْتِمَاعِيَّة بَيْن المُؤَسَّسَة وعُمَلَائها، بما يُرسِّخ وَلاءَهُم لها وتُعْرَف هَذِه الخطوة بـ"سُلَّم العَلَامَة التِّجاريَّة" (**Brand Ladder**).

هناك أيضًا بَرَامِج إِدَارَة ومُرَاقبة عمليَّات خِدْمَة العُمَلَاء: تتضمَّن مُرَاقبة سُلُوك الشِّراء، وتَقْيِيم آليَّات التَّعَامُل مع الشكاوى والمقترحات، والتَّصَدِّي للمُمَارسات السَّلْبِيَّة تِجَاه العُمَلَاء، والقِيَاس الدَّوْرِيّ لمدى رضاهم عن العَلَامَة التِّجاريَّة ومُنْتَجَاتها أو خِدْمَاتها.

ومن الآليَّات المبتكَرَة لتَقْييم مســـار العَلَامَة التِّجاريَّة، وقياس مدى وَلَاء العُمَلَاء لها **(Brand Asset Valuator- BAV)**، برنامج **مُنَظَّمَة يونج آند روبيكام** (1) **(Young & Rubicm)** ويَقُوم على مِعْيَارَيْن أساسيَّيْن؛ هما: مكانة العَلَامَة التِّجاريَّة **(Brand Stature)**، وتُشير إلى مَرْكَزها السُّـــوقيّ، وتَرتيبها بَيْن المُنَافِسين، وقاعدة عُمَلَائها الحاليَّة والمتوقَّعَة في المستقبل، وحيويَّة العَلَامَة التِّجاريَّة**(Brand Vitality)**، ويُقْصَد بها فُرَص نُمُوّ الأعمال الخَاصَّة بها؛ حاليًّا ومُستقبلًا(2).

أمَّا بالنِّسْـــبَة لقيمة العَلَامَة التِّجاريَّة من مَنظـــور ماليّ، فتَتَمَثَّل في ما يُمْكِن للعَلَامَة التِّجاريَّـــة أن تُحَقِّقه من أرباح مقابِـــل المُنْتَجَات الأُخْرَى الَّتِي لا تنتمي لأيَّة عَلَامَات تجاريَّة، وتنشـــأ القِيمَة من المنظور الماليّ بِنَاءً على القِيمَة من المنظور التَّسْويقيّ؛ لأنَّه عندما تَتَكَوَّن القِيمَة التَّسْويقيَّة للعَلَامَة التِّجاريَّة يقتنع المُسْتَهْلِك بشراء المُنْتَج، وبالتَّالي تتحقَّق له القِيمَة الماليَّة، والَّتِي تُمَيِّزه عن المُنْتَجَات الأُخْرَى الَّتي لا تحمل أيَّة عَلَامَات تجاريَّة، ولكي تَتَمَكَّن العَلَامَة التِّجاريَّة من تحقيق القِيمَة الماليَّة المرجوَّة يَجِب أن تقوم العَلَامَة بالتَّرْكيز على جُملة من مصادر القِيمَة الخَاصَّة بالمُسْـــتَهْلِك، وتوفير حاجاته المطلوبة في المُنْتَج(3).

1. **يونج آند روبيكام (Young & Rubicm)** هي شَرِكَة استشاريَّة استراتيجيَّة عالميَّة تقدِّم خِدْمَات التسويق وإدارة العلامات التجاريَّة، تَتَمَتَّع بخبرة كبيرة في اســتراتيجيَّات الإعلان والعلاقات العَامَّة والتســويق المبــاشر واستشــارات هُويَّة الشَّركَات والمنتجات والاتِّصَالات في مجــال الرِّعَايَة الصِّحِّيَّة ورُؤَى العملاء، تأسَّســت عام 1923م في ولاية فلاديلفيا الأمريكيَّة على يَد جون أور يونغ وريموند روبيكام John Orr Young & Raymond Rubicam، ثُمّ انتقل مَقَرّها إلى ولاية نيويورك فيما بعد، وسريعًا ما نَمَت لتصبح ثاني أكبر وكالة أمريكيَّة بحلول عام 1944م وفي عام 2000م اســتحوذت عليها مجموعة WPP، تدير الشَّرِكَة أكثر من 189 مكتبًا في 93 دولة حول العالم، وتضمّ قائمة عملائها الكثير من العلامات التجاريَّة البارزة، مثل: ســيتي بنك Citibank وكادبوري Cadbury وشويبس Schweppes.. للمزيد حول الشَّرِكَة وخِدْمَاتها يُمكِن زيارة موقعها الرَّسْميّ: https://www.yr.com.
2. عتيق، عائشة، وآخرون. **"قيمة العَلَامَة التجاريَّة وأثرها على سلوك المستهلك الجزائري"**. مَجَلَّة الماليَّة والأسواق، مُجَلَّد 3، العدد 6، 2017م، ص63 - 64.
3. المرجع السَّابِق.

وبِشَكْل عامّ، فإنّ كافّة النشاطات التَّسْويقيَّة الَّتِي تَبْذُلُها المُنَظَّمَات التِّجاريَّة تستهدف منهـــا رفع قيمة العَلَامَة التِّجاريَّة، وكُلَّمَا تمَكَّنَـــت العَلامَة التِّجاريَّة من تحقيق قِيمة مرتفعة في السُّوق كُلَّمَا كان ذَلِك سببًا في تحقيق عدد من الأَهْدَاف أهمّها:

- زيادة قَبُول المُسْـــتَهْلِك لدفع مبلغ أكبر مقابِل الحُصُول على العَلَامَة، فضلًا عن تقليل تَأْثِير العَلَامَات التِّجاريَّة المُنَافِسَة على المُسْتَهْلِك.
- تمكين المُنَظَّمَة من التَّوَسُّع وتقديم سِلَع جديدة في السُّوق لنَفْس العَلَامَة التِّجاريَّة.
- زيادة الفاعليَّة الخَاصَّة بالأنشطة التَّسْوِيقيَّة الَّتِي تقوم بها المُنَظَّمَة.
- تَتَمَكَّن المُنَظَّمَة من الحُصُول على حِصَّة سوقيَّة كبيرة.
- تَتَمَكَّن المُنَظَّمَة من الحُصُول على أكبر نسبة من الوَلَاء نحو العَلَامَة(1).

مـــن هُنَا نَجَحَت شَرِكَة **أَمازُون**(2) **(Amazon)** الأَمْرِيكِيَّـــة الرَّائدة للتِّجَارَة الإِلِكْتِرُونِيَّة والحَوْسَـــبة السَّـــحَابِيَّة -اعتبارًا من مَطْلَع العَـــام 2020م- في أَن تُصْبِح مَالِكَة العَلَامَة التِّجَارِيَّـــة الأَكْثَر قِيمَةً في العَالَم بِقِيمَة تَقْدِيرِيَّة تَبْلُغ نَحْو 221 مليار دُولار أَمْرِيكِي، تَلَتْها

1. الحـــداد، عبدالله عوض. **"بناء نمـــوذج لمُحَدِّدَات قيمة العَلَامَة التجاريَّة"**، رســـالة دكتوراه، المعهد العالي لإدارة الأعمال (سوريا)، 2015م، ص138.
2. **أمازون (Amazon.com)**، مَوْقع للتِّجَارَة الإلكترونيَّة والحوســـبة السَّـــحَابِيَّة تأسَّس في 5 تمُّوز 1994م، من قِبَل جيف بيزوس، وَيَقَع مَقَرُّها في ســـياتل واشـــنطن، وَهُو أَكْبَر متاجر التَّجْزِئَة القَائِمَة على الإنترنت في العَالَم من حَيْـــث إِجْمَالِيّ المَبِيعَات وَالقيمَة السُّـــوقيَّة. بَـــدَأ Amazon. com كمَكْتَبَة على الإِنْتَرنت، وتنوَّع لاحقًا لِبَيْع أَقْرَاص الفيديـــو الرقميَّة، وَأَقْرَاص بلـــو-راي، والأَقْرَاص المُدْمَجَة، تَنْزِيل وبثّ الفيديو، تَنْزِيل وبثّ مَلَفَّات MP3، وَتَنْزِيل الكُتُـــب الصوتيَّة، والبرمجيَّات، وألعَاب الفيديو، والإلكترونيّات، وَالمَلَابِـــس، وَالأَثَاث، والمُجَوْهَرات. وتُنْتِج الشَّرِكَة أيضًا الإلكترونيّات الاســـتهلاكيَّة، وَلَا ســـيَّما جِهَاز القِرَاءَة الإلكترونيّ كيندل، جِهَاز كيندل فاير وتلفاز فاير، وَهُو أَكْبَر مُزَوِّد في العَالَم لخِدْمَات البِنْيَة التَّحْتِيَّة السَّحَابِيَّة. وَيُوجَد لأمازون مَوَاقِع مُنْفَصِلَة لِلْبَيْع بالتَّجْزِئَة في الوِلَايَات المُتَّحِدَة وَالمَمْلَكَة المُتَّحِدَة وأيرلندا وفرنســـا وكندا وألمانيا وإيطاليا وإســـبانيا وهولندا وأستراليا والبرازيل واليابان وَالصِّين وَالهِنْد والمكســـيك. كَمَا يُقَدِّم أَمازُون خِدْمَة الشَّـــحْن الدَّوْلِيّ لِبَعْض البُلْدَان الأُخْرَى لِبَعْض المُنْتَجَات. في عَـــام 2016م، تَمّ إطْلَاق إصـــدارات اللُّغَات الهولنديَّة والبولنديَّة والتركيَّة لموقع أمازُون الألمانيّ في عَام 2015م، تَجَـــاوَز أَمـــازُون مُنَظَّمَة وول مارت بِاعْتِبَارِهَا متاجر التَّجْزِئَة الأَكْـــثَر قِيمَة في الوِلَايَات المُتَّحِدَة من حَيْث القِيمَة السُّوقيَّة، وَكَانَت في الرُّبُع الثَّالِث من عَام 2016م رَابِع أَكْبَر شَرِكَة عَامَّة. في 28 آذَار 2017م أَعْلَنَت شَرِكَة سُوق كوم على لِسَـــان مديرها التنفيذيّ رونالدو مشـــحور عَن إِتْمَام صَفْقَة بَيْع سُوق كوم لِشَرِكَة أَمازُون دُون الإِعْلَان عَن قِيمَة الصَّفْقَة، لِلْمَزِيد من التَّفَاصِيل حَوْل الشَّرِكَة يُمْكِن زِيَارَة مَوْقِعِهَا الرَّسْمِيّ: https://cutt.us/XLkEA.

شَرِكَـــة **جوجل (Google)** الأمريكيَّة المتخصِّصَة في خَدَمَات البَحْث عَبْر الإنترنت وَالبَرِيد الإلِكْتُرُونِيّ كَثَانِي عَلَامَة تِجَارِيَّة رَائِدَة في العَالَم، بِقِيمَة تَبْلُغ نَحْو 160 مليار دُولار أَمْرِيكِي(1).

العَلَامَة التِّجاريَّة وهُوِيَّة المُنظَّمَة

تَنْبع هُوِيَّة المُنَظَّمَة من الاهتمام بعَلَامَتِها التِّجاريَّة وتَرْسِـــيخِها في أذهان الجُمْهُور، فهي في المَقام الأَوَّل مسؤولة عن إِنْشاء مُنْتَج مُتَمَيِّز بخصائص فريدة مع مَنْحِه عَلَامَةً تجاريَّة مُمَيَّزَة، هَذِه هي الطَّرِيقَة الَّتِي تَسْـــعَى المُنَظَّمَة لتعريف نفسها لِلعُمَلَاء، لذَلِك فـــإِنّ العَلَامَة هي الكيفيَّة الَّتِي تريد بها المُنَظَّمَة أن تكون موجَوْدَةً في السُّـــوق ولها هُوِيَّة مُخْتَلِفَة عن الآخرين، بحيث تنقل المُنَظَّمَة هُوِيَّتَها للمُسْتَهْلِكين من خِلَال العَلَامَة التِّجاريَّة واسْتِرَاتِيجِيَّات التَّسْوِيق المُخْتَلِفَة.

من هنا، تُعْتَبَر العَلَامَة التِّجاريَّة من الضَّرُورِيَّات الرَّمْزِيَّة والشَّـــكْلِيَّة المُعبِّرَة عن هُوِيَّة المُنَظَّمَة ومُنْتَجَاتها وخِدْمَاتها؛ حَيْث تُعبِّر العَلَامَة التِّجاريَّة عن تاريخ المُنَظَّمَة وهُوِيَّتها؛ حَيْث تُعْتَبَر العَلَامَة التِّجاريَّة هي الهُوِيَّة الاسميَّة والبَصَرِيَّة لأيّ مُنَظَّمَة(2).
فهـــي عِبارة عن شـــكل أو رمز يهدُف إلى تمييز المُنْتَجَـــات والخِدْمَات الَّتِي تُقدِّمها مُنَظَّمَـــة ما، فهي شيء ينوب عن المُنَظَّمَة، وهي عبارة عن دالَّة بَصَرِيَّة تَمْتَلِك صفات اتِّصَاليَّة تشـــير إلى الجهة الَّتِي تمتلكها، سواء كانت هَذِه الجهة ثقافيَّةً أو إنتاجيَّة أو إحـــدى الجِهات الخدميَّة، وتُقدِّم العَلَامَة التِّجاريَّة مَظهرًا خارجيًّا لأيّ مُنَظَّمَة يَهْدِف إلى توصيف أشياء مُعَيَّنَة في نَسَق محدَّد من العَلَامَات أو الرُّمُوز أو الكلمات، لذا فهي تُعْتَبَر مُعَبِّرًا رئيسًا عن المُنَظَّمَة وما تُقدِّمه للجُمْهُورِ(3).

1. A. Guttmann, "**The 25 most valuable brands worldwide 2020**", Statista website, published on Jan 29, 2020 ,Online link: https://0i.is/GB8L.
2. خاين، محمد. "**الإشهار الدُّوْليّ والترجمة إلى العربيَّة**". المَرْكز العَرَبيّ للأبحاث ودراسة السِّياسَات، ط1، 2015م، مُتَاح على الرَّابِط: https://goo.gl/N9eYme.
3. العبيدي، باسم عباس. **العَلَامَة التجاريَّة دلالاتها الوظيفيَّة والتَّعبيريَّة**. الأردن: دار أمواج للنشر والتوزيع، ط1، 2014م، ص 18 - 19.

وتتضمَّن هُوِيَّة المُنَظَّمَة العَنَاصِر البارِزة للعَلَامَة التِّجاريَّة (على سَبِيل المِثَال: لون العَلَامَة التِّجاريَّة والشِّعار والاسم والرَّمز والرُّؤية، وطبيعة العَلَاقَات مع أصحاب المَصْلَحَة، والعُرُوض الترويجيَّة.....)، والَّتِي تُحدِّد وتُمَيِّز العَلَامَة التِّجاريَّة في أَذْهان الجُمْهُور المستهدَف، لذَلِك فعادةً ما تتعامَل العَلَامَة التِّجاريَّة مع سِمَات المُنَظَّمَة وصفاتها، فهي المُعَبِّر الأَوَّل عنها أمام المُسْتَهْلِك، وهي المُعَبِّر كذَلِك عن قدرة المُنَظَّمَة على الابتكار، كما تُعَبِّر أيضًا عن مَدَى الاهتمام الَّذِي تُوليه المُنَظَّمَة لجُمْهُورها، كما تُفَرِّق العَلَامَة التِّجاريَّة بَيْن السِّمَات المَحَلِّيَّة للمُنَظَّمَة، والسِّمات العالميَّة، فعادةً ما تكون السِّمات التَّنْظِيميَّة للمُنَظَّمَة أكثر قدرةً على تحقيق التَّنافُسِيَّة لها عن السِّمات الَّتِي تخصّ المُنْتَج، فالسِّمات التَّنْظِيميَّة يُمكن أن تُساهِم في عَرْض القِيمَة الخَاصَّة بالمُنَظَّمَة ذاتها، كما تُعَبِّر العَلَامَة التِّجاريَّة عن مَدَى التَّرْكيز على العُمَلَاء، ومدى الاهتمام البِيئيّ والاهتمام بالتِّكْنُولوجيا مِن قِبَل المُنَظَّمَة، ومدى ما تُقَدِّمه المُنَظَّمَة من خِدْمَات مُجْتَمَعِيَّة، كما تُعَبِّر العَلَامَة التِّجاريَّة عن البَساطة وقُدْرَة المُنَظَّمَة على تحقيق حاجات المُسْتَهْلِك، كما تُعَبِّر عن مدى مِصْدَاقِيَّتِها فيما تُقدِّمُه من خِدْمَات وما تَحملُه من شعارات، وبالتَّالي تكون العَلَامَة التِّجاريَّة صُورَةً حَقِيقِيَّة مُعَبِّرَةً عن السِّياسَات الاسْتِراتيجِيَّة الَّتِي تهدف إليها المُنَظَّمَة، كما أنَّها تُعَبِّر عن تاريخها، لذا يُمْكِن القول بأنّ العَلَامَة هي الهُوِيَّة(1).

وفي ورقة علميَّة نُشِرَت بعنوان "**إِدَارَة الهُوِيَّة والسُّمْعَة القَابِلَة للتَّدَاوُل**" ناقشت فوائد تداوُل السُّمْعَة بَيْن الشَّرِكَات المَوْثُوق بها عَبْر الإنترنت، لتقدِّم زاويةً فريدة من نوعها لتصميم نظام السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة عَبْر الإنترنت يعمل على تنظيم سُلُوكيَّات الغِشّ لَدَى البائعين.وأشارت إلى أَنّ هناك العديد من الفوائد لتداوُل السُّمْعَة لمالِكِي المؤسَّسَات، فعندما تصبح السُّمْعَة أصلًا يُمْكِن اسْتِبداله بالمال في سُوق السُّمْعَة، يكون لَدَى المستخدِمين حافز ماليّ للحِفاظ على هُوِّيَاتهم عَبْر الإنترنت وتَحْسِينها.

وبَيَّنَت الورقة أنّ مَصْدر القَلَق الأكبر في مَجَال تَداوُل السُّمْعَة هو إمكانيَّة تقويض دَوْر السُّمْعَة بسبب سُهولة اكتسابها والتخلُّص منها، مِمَّا قد يَنْتُج عن ذَلِك من مَخَاطِر

1. Helin, Sasi. "**Brand image and identity**". Degree Thesis International Business, 2014, p 28. https://goo.gl/eAK6Q5.

الغشّ والخِداع الَّتِي يواجهها المُسْتَهْلِكون. ويُمْكِن لسُمْعَة المنظَّمَة في السُّوق أن تُسهِّل المعاملات في الأســـواق عَبْر الإنترنت، فهي لا تخدم سُـــمْعَة وكلاء التَّوْزِيع فقط، بل وتزيد من كميَّة المَعْلُومَات الَّتِي يتلقَّاها المُسْتَهْلِكون أيضًا.

ونظرًا لتطوُّر السُّـــوق، قد يواجه وُكَلاء التَّوْزِيع أسبابًا تُخْرِجُهم من سُوق العمل، وفي هَذِه الحالة فإنّ سُمْعَة المنظَّمَة في السُّوق يُمْكِن أن توفِّر خُطَّةً تعاقُبيَّة للوكيل الجديد تَسْـــمح له بالحُصُول على سُـــمْعَة جاهزة يمكنه العمل على تَطْويرها، ولذا على مالِكي المؤسَّسَـــات تفعيل سِياسَات لضمان حماية العُمَلاء من المعاملات الاحتياليَّة الَّتِي قد يواجهونها عند شِرائهم عَبْر الإنترنت والَّتِي تُعزِّز السُّـــلُوك الإيجابيّ لوكلاء التَّوْزِيع بحيث تتوافق مع تِلْك السِّياسَات؛ وذَلِك سينظِّم سُلُوكيَّات الغشّ لَدَى البعض.
وعلى مالِك المؤسَّسَة أن يتبنَّى نظامًا صارمًا للسُّمْعَة بحيث يركِّز على نواحي الفشل أكثر من النَّجَاح عندما يَقُوم بترتيب درجات سُمْعَة وكلاء التَّوْزيع. حَيْث إنّ تطبيق نظام صارم للسُّمْعَة، سيُقَلِّل من هِمَّة الجميع في السَّعْي وَرَاء السُّمْعَة الجَيِّدَة بطُرُق مُلْتَوِيَة؛ لِأَنّ وكلاء التَّوزيع ذَوِي القُدُرَات المنخفضة ســـيجدون صعوبةً في الحفاظ على سُـــمعتهم الجَيِّدة طوال الوقت. كما أنّ مُســـاهِمي الأسهم الخَاصَّة لن يَسْتحوذوا على شَركَات ذات سُمْعَة تَفُوق قُدْرتهم؛ لأنَّهم لن يتمكَّنُوا من الحِفاظ على تِلْك السُّمْعَة، وبالتَّالِي سيحقِّقُون ربحًا أقلّ مِمَّا يمكنهم الحُصُول عليه من تشـــغيل مُنَظَّمَة ذات سُمْعَة أقَلّ، وإنّ تَحْسِين سُمْعَة المُنَظَّمَة يُمْكِن أن يكون مَصْدرًا رئيسًـــا لإيرادات المُساهِمِينَ؛ لأنّ تَحْسِين سُمْعَة المؤسَّسَة يُؤَدِّي إلى زيادة قيمتها السُّوقيَّة؛ مِمَّا قد يدفع المُنَظَّمَة لأن تُؤَدِّي أداءً أفضلَ(1).

الخُلاصة أنّ هُويَّة المُنَظَّمَة هي عبارة عن تجميع لكلّ ما تفعله هَذِه المُنَظَّمَة من خِلَال عَلَامَتها التِّجاريَّة؛ إنَّها مهامّ العمل، وشخصيَّة العَلَامَة التِّجاريَّة، والوَعْد الَّذِي تقدِّمُه للمُسْتَهْلِكين، والمَزَايَا التَّنافُسِـــيَّة، وتوقُّعَات السُّوق أو المُسْتَهْلِكين المُسْتَهْدَفِين، وفريق العمل، والعُمَلَاء المُخلصين وغَيْرُها، إنَّها وسيلة لتَحْدِيد وتمييز مُنَظَّمَة عن أُخْرَى.

1. Xu, Hong et al. "**Identity Management And Tradable Reputation**". MIS Quarterly, vol 42, no. 2, 2018, pp. 577-593. MIS Quarterly, doi:10.25300/misq/2018/13634.

تَأْثِير العَلاَمَة التِّجاريَّة على سُلُوك المُسْتَهْلِك

يُقْصَد بسُلُوك المُسْتَهْلِك الأَفْعَال وَالتَّصَرُّفَات المُبَاشِرَة وَغَيْر المُبَاشِرَة الَّتِي يُؤَدِّيهَا الفَرْد بِهَدَف الحُصُول على الخِدْمَات والمُنْتَجات الَّتِي تُشْبِع حَاجَاته، وَتَخْضَع هَذِه التَّصَرُّفَات وَالأَفْعَال لِجُمْلَة اعْتِبَارَات دَاخِلِيَّة وخارجيَّة، الدَّاخِلِيَّة تَتَعَلَّق بِالحَاجَات والدَّوَافع والمُيول، أَمَّا الخَارِجِيَّة فَتَتَعَلَّق بالبيئَة المُحِيطَة وَالجَمَاعَات المرجعِيَّة وَالمُجْتَمَع المَحَلِّيّ كالأُسْرَة وَالأَصْدِقَاء(1)، وللعَلاَمَة التِّجاريَّة دَوْر مهمّ ورئيس في التَّأْثِير على سُلُوك المُستَهلِك الشِّرائيّ، لِأَنَّها تحمل معنًى كبيرًا للمُسْتَهْلِك؛ فهي تَعْكِس صُورَة المُنَظَّمَة في ذِهْن هَذَا المُسْتَهْلِك؛ حَيْث عادةً ما يأخذ المُسْتَهْلِك العَلاَمَة التِّجاريَّة ودَلَالاتِها في مَرَاحِل اختياره للمُنْتَج أو السِّلْعَة؛ حَيْث يُرَكِّز المُسْتَهْلِك على المَعْلُومَات الَّتِي يتلقَّاها من خِلَال العَلاَمَة التِّجاريَّة.

كما يُركِّز أيضًا على القِيمَة الَّتِي يمُكنه أَن يَحْصُل عليها من خِلَال هَذِه العَلاَمَة، وما تُرَكِّز عليه أبعاد الصُّورَة الخَاصَّة بالعَلاَمَة التِّجاريَّة والسِّعْر الَّذِي سيَقُوم بِدَفْعِه، كما يُرَكِّز على مدى ثِقَته بالمُنَظَّمَة الَّتِي تحمل هَذِه العَلاَمَة، ومَدَى إدْراكِه للخِدْمَات الَّتِي تُقَدِّمها للعُمَلَاء. فكُلَّمَا أدرك المُسْتَهْلِك أنّ بإمكانه الحُصُول على الكثير من المنافع مُقابِل ما يَدْفعُه؛ فإنّ هَذَا الأمر يَدفعُه للحُصول على هَذِه العَلاَمَة التِّجاريَّة دُون غَيْرِها، كما أنّ ثقة العَمِيل بالمُنَظَّمَة تُؤَثِّر بشكل كبير على رِضَاه عنها وعن مُنْتَجَاتها، وبالتَّالِي على نواياه في شراء مُنْتَجَاتها حاليًّا ومُستقبَلًا، وعادةً ما تَسْعَى المُنَظَّمَات لِجَعْل الخِدْمَات الَّتِي تُقَدِّمها العَلاَمَة التِّجاريَّة مُمَيَّزَةً من أجل الحفاظ على سُمْعَة هَذِه العَلاَمَة، وبالتَّالِي على سُمْعَة المُنَظَّمَة الَّتِي تنتمي إليها(2).

1. الصميدعي، مَحْمود جاسِم، وآخرون. **أَسَاسِيَّات التَّسْويق الشَّامِل والمتكامِل**. الأردن: دَار المَنَاهِج للنَّشْر والتَّوْزيع، 2002م، ص344.
2. حسونات، محمد. «**تأثير العَلاَمَة التجاريَّة على سُلُوك المُسْتَهْلِك**». رِسَالة ماجستير، كُلِّيَّة العُلوم الاقتِصَاديَّة والسِّيَاسِيَّة وعُلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر)، 2015م، ص55

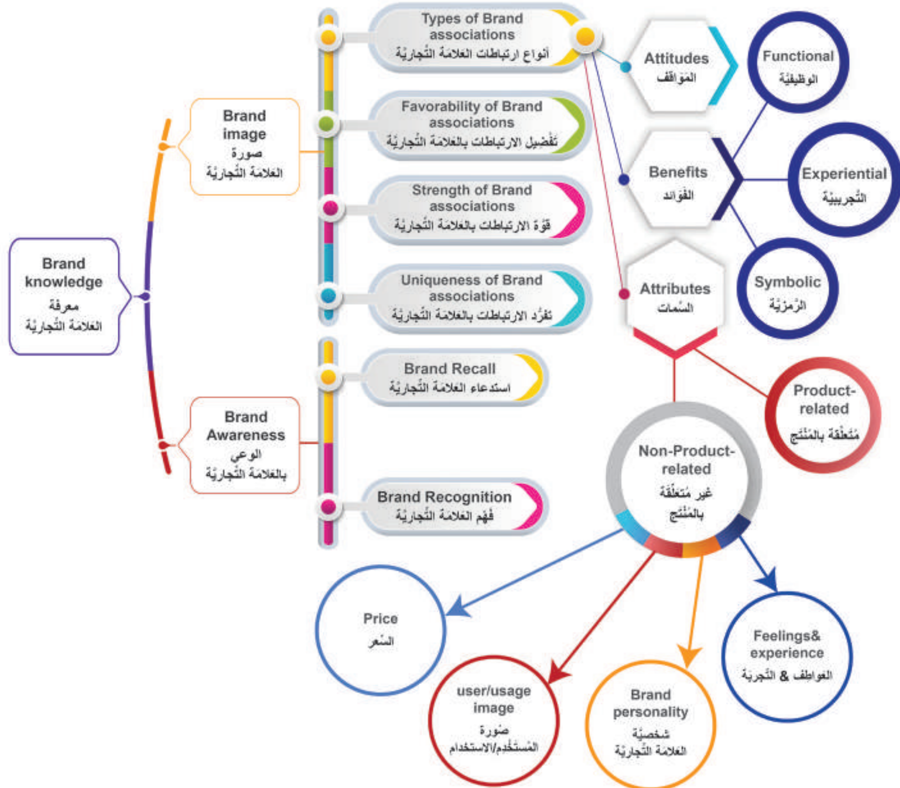
ويمُكِن القول: إنّ وُجُود اسم أو عَلَامَة تجاريَّة على مُنْتَج ما من العَوامِل الَّتِي تُساهِم في تَحْدِيد قَرَار المُسْتَهْلِك بشكل كبير؛ لأنّ العَلَامَة التِّجارِيَّة تَخْلُق وَعْي المُسْتَهْلِك، وهو الأمر الَّذي يُيَسِّر عليه عمليَّة اتِّخَاذ القَرَار، ويُنَشِّطه لشِراء هَذِه العَلَامَة، لذا يُفضَّل أن تكون العَلَامَة التِّجاريَّة ذات مغزًى حَتَّى يكون لها أثر في جَذْب المُسْتَهْلِك بطريقة أسْرَع(1).

وَلِذَلِك يَرَى خَبِير التَّسْويق الأمريكيّ الشَّهِير **كيفن كيلر** (2) **Kevin Lane Keller**، أَنَّه إذَا مَا رَغِبَت أيّ مُنَظَّمَة في تَدْعِيم سُمْعَتِها، فَإِنَّها يَجِب أَن تَهْتَمّ بِتَحْقِيق أَمْرَيْن هامَّيْن من خِلَال عَلَامَتِها التِّجَارِيَّة، وَهُمَا: **الوَعْي بالعَلَامَة التِّجَارِيَّة «Brand Awareness»**، و**بِنَاء الصُّورَة الذِّهْنِيَّة** (3)**«Image Building»**.

ويَتَكون **الوَعْي بالعَلَامَة التِّجَارِيَّة «Brand Awareness»** بِنَاءً على مَدَى تَعَرُّف الجُمْهور على العَلَامَة التِّجَارِيَّة وتَمْييزها بشَكْل صحيح رُؤْيةً أو سَمَاعًا **«Brand Recognition»**، ومَدَى قُدْرَته على اسْتِدعائها من الذاكرة **«Brand Recall»** عِنْد ذِكْر فِئَة المُنْتَج الَّذي تُقَدِّمه العَلَامَة، أو الاحتياجات الَّتِي تُلَبِّيها، وذَلِك في ظِلّ ظُرُوف مختَلِفَة ومُنافِسِين مُتَعَدِّدين(4).

---

1. Abdurrahman ISIK and Mehmet Fatih YASAR." **Effects of Brand on Consumer Preferences: A study in Turkmenistan**". Eurasian Journal of Business and Economics 2015, 8(16), pp.139-150.
2. **كيفن كيلر Kevin Lane Keller**: برُوفِسُور أَمْرِيكِيّ في التَّسْويق من مَدْرَسَة تُوك بيزنس (كلية دارتموث)، وُلِد عَام 1953م في الوِلَايَات المُتَّحِدَة الأمْرِيكِيَّة، دَرَس في جَامِعَة كورنيل وَانْتَقَل بَعْدَهَا إلَى جَامِعَة ستانفورد بِصِفَة مُدَرِّس، يَعْمَل حاليًّا مُدَرِّسًا ومُنَظِّرًا لإدَارَة الأَعْمَال وَبِالأَخَصّ في مَجَال مِقْيَاس إدَارَة تَسْوِيق واسْتِراتِيجِيَّة العَلَّامَة التِّجَارِيَّة، عَمِل كَذَلِك كمُسْتَشَار تَسْوِيق بالبَنْك الأمريكِيّ، لِلْمَزِيد: مَوْقِع وِيكِيبِيديا المَوْسُوعَة الحُرَّة، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/r4msC
3. Keller, Kevin Lane. «**Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity, Source**.» Journal of Marketing, Vol. 57, No. 1 (Jan., 1993), p. 2, online link: https://0i.is/SD54.
4. Rossiter, John R, and Larry Percy. **Advertising And Promotion Management**. 1st ed., Mcgraw-Hill College, 1987.



وتَكْمُــــن الأَهَمِّيَّة الكُبْرَى للوَعْــــي بالعَلَامَة وَالقُدْرَة على اسْـــترِجَاعُها مِن الذَّاكِرَة وَالاعْـــترِاَف بِها في أَنَّها تُحَدِّد مَدَى اتِّخَاذ المُسْـــتَهْلِكِين لِقَرارات الشِّرَاء من عَدَمِه، وَذَلك لِثَلَاثَة أَسْبَاب رَئِيسَة؛

- إِنّ الوَعْي بالعَلَامَة يَجْعَل مِن السَّهْل على المستهلكين اسْترِجَاع العَلَامَة التِّجَاريَّة عِنْدَمَا يُفكِّـــرون في المُنْتَج الَّذِي تُقَدِّمه، وبالتَّالي فَإِنّ الوَعْي بالعَلَامَة التِّجَاريَّة يَزِيد مِن احتماليَّة انْضِمَام العَلَامَة التِّجَاريَّة لِمَجْمُوعَة التَّفْكِير الرَّئِيسَة الخَاصَّة بالمستهلكين، وَهِي مَجْمُوعَة صَغِيرة تضمّ العَلامَات التِّجَاريَّة الَّتِي تَحْظَى بِرَغْبَة العُمَلَاء في اقْتِنَائِها بِشَكْل جدِّيّ.

- إنّ قَاعِدَةً كَبِيرَةً مِن المستهلِكين تَتَبَّنى شِرَاء العَلامَات التِّجَارِيَّة المَأْلُوفة وَالمَعْرُوفَة فَقَــط، وَفي الكَثِير مِن الحَالَات يكُون الحَدّ الأَدْنَى مِن الوَعْي بالعَلاَمَة التِّجَارِيَّة كافِيًا لِاخْتِيَار المُنْتَج، فيُمْكِن لِهَؤُلَاء المُسْــتَهْلِكين أَن يَبْنُوا قَرارَاتهم الشِّرائيَّة على اعْتِبَارَات الوَعْي بالعَلَامَة التِّجَارِيَّة خَاصَّة عِنْدَمَا تَنْخَفِض نِسْــبَة مُشَارَكَتِهِم في اتِّخَاذ القَرَار، وَالَّذِي قَد يَنْجُم إمَّا عَن نَقْص تَحْفِيز المُسْتَهْلِك (أي: إنّ المُسْتَهْلِكين لَا يَهتَمُّــون بالمُنْتَج أَو الخِدْمة) أَو غِيَاب قُدْرَة المُسْــتَهْلِك على الاخْتِيَار (أي: إنّ المُسْتَهْلِكين لَا يَعْرِفُون أَيّ شَيْء آخَر عَن العَلامَات التِّجَارِيَّة).
- يُؤَثِّر الوَعْي بالعَلَامَة التِّجَارِيَّة على عَمَلِيَّة اتِّخَاذ قَرَارَات المُسْــتَهْلِكين من خِلَال التَّأْثِير على تَشْكِيل ارتباطات العَلامَات التِّجَارِيَّة وَتَحْدِيد مَدَى قُوَّتها، وَهُو الأَمْر الَّذِي يُؤَثِّر مستقبَلًا على صُورَة العَلَامَة التِّجَارِيَّة. فَمِن الشُّرُوط الضَّرُورِيَّة لإِنْشَاء صُورَة رَاسِــخَة للعَلَامَة التِّجَارِيَّة إنْشَــاء رَابِط قَوِيّ للعَلَامَة بِأَنْوَاع مُخْتَلِفَة مِن المَعْلُومَات الخَاصَّة بِها في ذَاكِرَة المُسْتَهْلِكين، وَيَنْبَغِي أَن تُؤَثِّر طَبِيعَة هَذَا الرَّابِط على مَدَى سُهُولَة اسْتِدْعَاء هَذِه العَلَامَة مِن الذَّاكِرَة.

المَبْحَث الثَّالِث

العَلاَمَة التِّجارِيَّة وبِنَاء الصُّورَة الذِّهنِيَّة للمُنَظَّمَة

وَباعْتِبَار أَنّ العَلاَمَة التِّجَارِيَّة هي حَلْقَة الوَصْل بَيْن المُنَظَّمَة وعُمَلاَئها، وأَنَّها المُمَثِّل الرَّسْمِيّ عَنْها في السُّوق، فَإِنَّه يُمْكِن اعْتِبَار أَنّ الصُّورَة الذِّهنِيَّة للمُنَظَّمَة هي "الرُّؤية الحاليَّة الَّتي يمْتَلِكُها العُمَلاَء إزاء عَلاَمَتها التِّجاريَّة نتيجة مَجْمُوعَة واضِحة ومحدَّدَة من المُعتَقدات والتَّصوُّرَات بشأن هَذِه العَلاَمَة"، وهي "الانطباع العامّ لَدَى المُسْتَهْلِكين عن المُنَظَّمَة والَّذي يَتمّ تَشْكيلُه من جميع المصادِر المُرْتَبِطَة بها وبعَلاَمَتها التِّجاريَّة"، وصُورَة العَلاَمَة التِّجاريَّة هي "رُدود الفعْل الموضوعيَّة والعقليَّة للمُسْتَهْلِكين عند شراء المُنْتَج أو الخِدْمَة"(1). وَلِذَلِك فَإِنّ صُورَة العَلاَمَة التِّجَارِيَّة Brand Image هي مُرادِف للصُّورة الذِّهْنيَّة للمنظَّمَة.

ومن أهَمّ وَظَائِف الصُّورَة الذِّهنيَّة الَّتي يُكَوِّنها الفَرْد عن مُنَظَّمَة ما وعَلاَمَتها التِّجَارِيَّة، هو تيسير عمليَّة تَصْنيف المُنَبِّهات الَّتي تَرِد إليه من العالَم الخارجيّ عَنْهما، وبالتَّالِي تُساعده في عمليَّات الانتقاء الإدراكيّ بينها وَبَيْن المُنَظَّمَات المُنَافِسَة وعَلاَمَتها الخاصَّة؛ فالمُسْتَهْلِك لا يَشْتري فقط المُنْتَج أو الخِدْمَة الَّتي تحمل عَلاَمَتها التِّجاريَّة، ولكِنَّه يَقْتَنِي أيضًا الصُّورَة المُرْتَبِطَة بذَلِك المُنْتَج أو الخِدْمَة، حَيْث يَقُوم هَذَا الفَرْد بالتَّعاون مع المُنَظَّمَة واقتناء مُنْتَجَاتها أو تَجْرِبة خَدَمَاتها أو النَّأْي عنها تمامًا وَفْقًا لهَذِه الصُّورَة(2)، وبذَلِك يُمكن النَّظَر إلى الصُّورَة الذِّهنِيَّة بأنَّها تعبير واضح عن واقع المُنَظَّمَة وعَلاَمَتها في أذهان الجُمْهُور، وأنّ الصُّورَة الذِّهنِيَّة الإيجابيَّة تُعزِّز شُهرة المُنَظَّمَة وتَرْتَقِي بسُمْعَتها وقِيمَتِها التِّجارِيَّة.

---

1. Juneja, Prachi. "**Brand Image - Meaning And Concept Of Brand Image**". Managementstudyguide. Com, 2019, https://bit.ly/2ZN2lCd.
2. الأمين، مرتضى البشير. **الاتِّصَال في العلاقات العَامَّة**. الأردن: دار أمواج للنشر والتوزيع، ط1، 2016م، ص 96.

وقد اتَّجهت الكثير من المُنَظَّمَات إلى دراســـة الصُّـــورَة الذِّهنِيَّة عنها وعن عَلَامَتها التِّجَاريَّة لَدَى العُمَلَاء وتطوير أعمالها للفَوْز باحترامِهم؛ فَكُلَّمَا كانت الصُّورَة الذِّهنِيَّة للمُنَظَّمَة لَدَى الأفراد جَيِّدَةً؛ كُلَّمَا ســـاهم ذَلِك في انتشــــار انطباع جَيِّد عن المُنَظَّمَة والعَلَامَة بشكْل عامّ، وتحقيق زيادة ملحوظة في المَبِيعات والاسْتِثْمَارات، ومُساعدتها على اجتذاب أفضل العَنَاصِر البَشَرِيَّة للعمل بها، وتدعيم عَلَاقتها مع جُمْهُورها الدَّاخِلِيّ والخارجيّ والجِهات التشريعيَّة والتنفيذيَّة في الدَّوْلَة، وإقناع الجُمْهُور بأَهَمِّيَّة الدَّوْر الاجْتِمَاعِيّ للمُنَظَّمَة في خِدْمَة المُجْتَمَع، وتَنْمية استعداد الجُمْهُور للتريُّث قَبْل إصدار الحُكْم على المُنَظَّمَة في أوقات الأَزَمَات، والمُساعَدة في دَعْم جُهُودها التَّسْوِيقيَّة(1).

وتَنْقَسم الصُّورَة الذِّهنِيَّة إلى أَنْوَاع عِدَّة، فهُنَاك:

- **الصُّورَة المِرآة:** وهي الصُّورَة الَّتِي ترى المُنَظَّمَة نَفْسَها وعَلَامَتها من خِلَالِها.
- **الصُّورَة الحاليَّة:** وهي الَّتِي يَرَى بها الآخرون هَذِه المُنَظَّمَة وعَلَامَتَها التِّجَاريَّة.
- **الصُّـــورَة المَرْغُوبة:** وهي الصُّورَة الَّتِي تودّ المُنَظَّمَة تَصْديرَها إلى الجُمْهُور عَنْها وَعَن عَلَامَتها التِّجَاريَّة.
- **الصُّورَة المُثْـــلى:** وهي أفضل صُورَة يُمْكِـــن أن تتحقَّق للمُنَظَّمَة وعَلَامَتها إذا ما أُخِذَت في الاعتبار منافَســـة المُنَظَّمَات والعَلامَات الأُخْرَى وجُهُودها في التَأْثِير على الجُمْهُور.
- **الصُّورَة المُتوقَّعة (المَرْغُوبة):** وهي الصُّورَة الَّتِي تتمنَّى المُنَظَّمَة الوصول إليها.
- **الصُّـــورَة المُتَعَدِّدَة:** ويُقصد بها أن تكون للمُنَظَّمَة الواحِدة أكثر من صُورَة ذهنيَّة، وتَنْتُـــج عندما يَتَعَرَّض الجُمْهُور لِمُمَثِّلِـــين مختَلِفين من المُنَظَّمَة يُعطي كُلّ واحد منهـــم انطباعًا مختلفًا عنها. وغالبًا لا تســـتمرّ الصُّورَة المُتَعَدِّدَة طويلًا، فَإِمَّا أن تتحوَّل إلى صُورَة إيجابيَّة أو سَلْبيَّة أو صُورَة وسطيَّة؛ لا إيجابيَّة ولا سلبيَّة.

1. فرجاني، علي. العلاقات العَامَّة واسْتِرَاتِيجِيَّات الاتِّصَال. القاهرة: دار أمجد للنشر والتوزيع، ط1، 2017م، ص 177.

وتتَكوّن الصُّورَة الذِّهنِيَّة للمُنظَّمَة وعلامَتها التِّجَارِيَّة من:

- **مَصَادِر مُباشِرةٌ**، مثل: احتكاك الفَـــرْد اليوميّ بالمُنَظَّمَة وخِبْرَته مَع مُنْتجات أو خَدَمَـــات عَلَامَتها التِّجَارِيَّة وتكْوِين انطباعات ذاتيَّة عنهـــا، وتُعَدّ هَذِه الخِبرة المباشِرَة الأقوى تأثيرًا على عقليَّة الفَرْد وعواطِفه.
- **مصادر غيْرُ مُباشِرَة**، تتَمَثَّل فيما يَتَعَرَّض له الفَرْد من رسائل شخصيَّة عن المُنَظَّمَة وعَلَامَتهـــا التِّجَارِيَّة، والَّتِي يتلقَّاها من الدَّوائِـــر المُقرَّبة له (الأُسْرَة، الأصْدِقَاء، الزُّمَلاء)، أو من خِلَال الأخبار والمَعْلُومَات والأحداث الَّتِي تَصِل للفَرْد عن المُنَظَّمَة وعَلَامَتها من المشاهِير ووَسَائِل الإعْلَام. وفي هَذَا النَّوْع من الخِبْرَة يلعب المشاهير ووَسَائِل الإعْلَام بأَنْوَاعِها المَطبوعة والمَسْموعة والمرئيَّة والتِّكْنُولوجيَّة دورًا أساسيًّا في تكْوِين الانطباعات والناتج النِّهائيّ للصُّورَة الذِّهنِيَّة.

أُسُس تكْوِين وبِنَاء الصُّورَة الذِّهنِيَّة

تَنْشَـــأ الصُّورَة الذِّهنِيَّة لَدَى الجُمْهُور من مَجْمُوعَة متكاملة من الرَّوابِط الَّتِي تَتَكَّون بَـــيْن الطَّرَفَيْن مع تَراكُم الاتِّصال والملاحظـــة والخِبرة بمُنْتَجَات أو خِدْمَات المُنَظَّمَة الَّتِي تحمل عَلَامَتها التِّجارِيَّة، لذَلِك يُمكِن القول: إنّ الصُّورَة الذِّهنِيَّة للعَلَامَة التِّجارِيَّة ليست سِوى شـــخصيَّة المُنَظَّمَة الَّتِي يَجِب أن تَبرز في قِيَم المُنَظَّمَة ورُؤْيَتها وشِعَارها وأَنْشِطتها ومُنْتَجَاتها أو خِدْمَاتها.

واسْتِكْمالًا لنَمُوذج الخَبِير التَّسْـــويقيّ الأمريكيّ **كِيفن كيلر Kevin Lane Keller**، فَإِنّ الصُّورَة الذِّهْنِيَّة للمنَّظَمَة تَنْعَكِس من خِلَال ارتباطات "**Associations**" عَلَامَتها التِّجَارِيَّة المَوْجُودَة في ذَاكِرَة هَذَا المُسْتَهْلِك، وتَعْنِي هَذِه الارتباطات في مُجْمَلها "مَعْنى العَلَامَة التِّجَارِيَّة بِالنِّسْـــبَة للمُسْـــتَهلِكِينَ"(1)، هَل هِي الأَمَان أم الجَوْدَة أم السُّرْعَة

1. Keller, Kevin Lane. «**Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity, Source.**». Journal of Marketing, Vol. 57, No. 1, Jan 1993, pp. 1-22.

وَغَيْرِهــــا؟ وَتَنْطَوِي الارتباطات على أَرْبَعَة عَوَامِل تُحَــــدِّد مَدَى تميُّز مَعْرِفَة العَلَامَة التِّجَارِيَّة مِن قِبَل الجُمْهُور وَتَحْدِيد اسْـــتِجَابَتِه التَّفْضِيلِيَّة وَاتِّخَاذ قَرَار الشِّرَاء، وَهَذِه **العَوَامِل هِي:**

أَوَّلًا: أَنْوَاع الارتِبَاطَات Types of Brand Association:

تَتَّخِذ ارتباطات العَلامَات التِّجَارِيَّة أشكالًا مختلِفَةً، يمكن تصنيفُها إلى ثلاث فئات رَئِيسَة، هي:

1. السِّمَات Attributes:

تتشكَّل الارتباطات بناءً على السِّمات الوَصْفِيَّة الَّتِي تُمَيِّز المُنْتَج أَو الخِدْمَة الَّتِي تُقَدِّمُها المُنَظَّمَة تَحْت اسْــــم عَلَامَتها التِّجَارِيَّة، وَالَّتِي يَعْتَقِد المُسْـــتَهْلَك أَنَّها متوفِّرة في المُنْتَج أَو الخِدْمَة وَقْت شِرَائِه أَو اسْـــتِهْلَاكِه، فشَرِكَة **تيفـــاني آند كو** (1)(**Tiffany & Co**) تَمْلِـــك صُورَةً ذِهْنِيَّةً مُمَيَّزَة كَوَاحِدَة من أَكْبَر الشَّرِكَات الأَمْرِيكِيَّة المختصَّة ببَيْع الذَّهَب والمُجَوْهَرات وَالحُلِيّ وتَرَسَّخت صُورَتُها تِلْك من خِلَال مُنْتَجاتها الفَاخِرَة عَالِيَة الجَوْدَة وَغَالِيَـــة الثَّمَن، إلى جَانِب تَأْكِيدها على ذَلِك في إِعْلَانَاتِها التَّرْوِيجِيَّة، وَطَرِيقَة عَرْض المُنْتَجَات في المَتَاجِر، وَغَيْرها، فَنَمَت صُورَتُها كعَلَامَة فَاخِرَة عَالِيَة الجَوْدَة.

وَيُمْكِن تَصْنِيف السِّـــمَات وَفْقًا لمَدَى ارْتِبَاطِها المُبَاشِر بِأَدَاء المُنْتَج أَو الخِدْمَة إِلَى؛ **سمَات مُتَعَلِّقَة بالمُنْتَج «Product-related»** وَهِي المُكَوِّنَات اللَّازِمَة لِأَدَاء المُنْتَج أَو وَظِيفَة الخِدْمَة الَّتِي يَسْـــعَى إِلَيْها المُسْتَهْلِكُون. وبالتَّالي، فَهِي تَتَعَلَّق بالتَّرْكِيب المادِّيّ للمُنْتَج أَو متطلَّبات الخِدْمَة، وَتَخْتَلِف السِّمَات المُتَعَلِّقَة بالمُنْتَج بِحَسَب فِئَتِه،

1. **تيفاني آند كو:** وَاحِدَة من أَكْبَر الشَّرِكَات الأَمْرِيكِيَّة المُخْتَصَّة بالذَّهَب والمُجَوْهَرات وَالحُلِيّ تَأَسَّسَت عَام 1837م في مَدِينَة نِيُويُورك، تَأَسَّسَت في البِدَايَة كمَتْجَر لِبَيْع القرطاسية ومُسْتَلْزَمات التَّنَكُّر وَتَحَوَّلَت فِيمَا بَعْـد لِبَيْع المُجَوْهَرَات، أَسْـهُم الشَّرِكَة مُدْرَجَة في بُورْصَة نِيُويُورك، يَبْلُـغ عَدَد مُوَظَّفِيهَا 7000، وأرباحها السَّـنَوِيَّة تَتَجَاوَز 7 مليارات دُولار أَمْرِيكِيّ، وَيُعْتَبَر مَقَرُّهَا الرَّئِيس في نِيُويُورك من أَشْـهَر مَبَانِي المَدِينَة، لِلْمَزِيد: مَوْقِع وِيكِيبيديا المَوْسوعَة الحُرَّة، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/zCvcq

وسمات غير مُتعلّقة بالمُنْتَج «Non-product-related» وَهِي جَوَانِب خَارِجيَّة تتَعَلَّق بالمُنْتَج أو الخِدْمَة(1)، مثل:

- **فِئَة المُنْتَج/الخِدْمَة:** وَتَعْني كَيْفِيَّة بِنَاء صُورَة ذِهْنِيَّة مُتَمَيِّزَة من خِلَال اخْتِيَار نَمَـــاذِج مُبْتَكَرَة للمُنْتَج أو للخِدْمَة؛ حَيْث تَعْتَمِد بَعْض المُنَظَّمَات على أَن تُمَيِّز نَفْسَـــها بخَدَمَات غَيْر مَسْـــبُوقَة تَكْسِـــب المُنْتَج أو الخِدْمَة شُهْرَةً وَاسِعَةً في السُّـــوق(2)؛ وَهَذَا الأَمْر يَتَطَلَّب دِرَاسَـــةً جَيِّدَة للسُّوق ولنَوْع الخَدَمَات الَّتِي يُقَدِّمها المُنَافِسُـــون حَتَّى تَكُون المُنَظَّمَة على عِلْم جَيِّد بِهَذِه البَيَانَات وَعَدَم تَكْـــرَار نَفْس نَوْع الخَدَمَات وَإِلَّا لَن يكُون هُنَـــاك تمَيُّزٌ، وإنَّمَا يَجب تَقْدِيم الخِدْمَات الَّتِي لَا يُقَدِّمها المُنَافِسُـــون وَيَحْتَاجُهـــا العُمَلَاء، وبالتَّالِي تتَكَوَّن صُـــورَة ذِهْنِيَّة جَيِّدَة عَن المُنَظَّمَة بهَـــذَا التَّفَرُّد الَّذي تُقَدِّمه للعُمَلَاء. وَهُو مَا نَجَحَت فِيه شَرِكَة أُوبر (3) **(Uber)** الشَّـــهِيرَة لِتَطْبِيقات النَّقْل الذَّكِيّ حَيْث كَانَت سَـــبَّاقَةً في ابْتِكَار هَذَا النَّمَط من الخِدْمَـــة، وَلِذَلِك يُمْكِنُنَا القَوْل أَنّ العَلَامَـــة نَجَحَت في الرَّبْط بَيْنَها وَبَيْن هَذِه الخِدْمَة الجَدِيدَة من نَوْعِها في أَذْهَان المُسْتَهلِكِين حَوْل العَالَم.

1. Myers, James H. and Allan D. Shocker (1981), **"The Nature of Product-Related Attributes».** Research in Marketing, Vol. 5, Jagdish Sheth, ed. Greenwich, CT: JAI Press, Inc., 211-36.
2. مقراني، ســارة. **"أثر تغيير العَلَامَة التِّجَارِيَّة على الصُّورَة الذِّهْنِيَّة للمســتهلك".** رسالة ماجستير، كُلِّيَّة العلوم الاقتصاديَّة والعلوم التِّجَارِيَّة وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة (الجزائر)، 2016، ص 10-9.
3. **أوبر (Uber):** شَرِكَة لخَدَمَات تَأْجِير السَّـيَّارَات، تَأَسَّسَـت عام 2009م في مَدِينَة سـان فرنسيسـكو في ولاية كَالِيفُورْنِيَا بالولايات المُتَّحِدَة الأمريكيَّة، تَقُوم فِكْرَة "أوبر" على الاسْـتِفَادة من التَّطْبِيقات الحَدِيثة في عَالَم الاتِّصَالات والإنْتَرنت لإدارة قِطَاع سَيَّارَات الأُجْرَة وتَوْفِير خِدْمَات جديدة للزَّبَائِن بسُرعة أكثر وتَكْلِفَة أقلّ، ولا تمتلك أيّ سَـيَّارَات أو سَـائقين لكن تَقُوم بتعريف الرَّاكِب بالسَّائِق عَبْر التَّطْبِيق الخَاصّ بها. وتَمْتَلك "أوبر" تطبيقًا للهواتف الذَّكِيَّة يَقوم بتَوْظِيف نظام (GPS) للتّواصل بين السَّائِقِين والرُّكَّاب المَوْجُودين في أَقْرَب مَكَان لهم، من خلال تأمين قناة اتِّصَال سَـهْلَة وسَرِيعة بين الشَّرِيكَيْن من خلال مِنَصَّتها في العالَم الافْتِرَاضِيّ. ونمَت شَرِكَة أوبر Uber بشكل سريع؛ حيث وصلت إلى 462 مدينة حول العَالَم. للمزيد يُنْظَر: تَعرَّف على شَرِكَة "أُوبر -uber" لخدمة تأجير السَيَّارَات (نَشْأَتها والمستَثْمِرون فيها)، 2 يونيو 2016م، لِلْمَزِيد: مَوْقِع وِيكِيبيديا المَوْسوعَة الحُرَّة، متاح على الرَّابط: https://cutt.us/042Wy

- **السِّـــعْر Price**: وَيُعْتَبَر السِّعْر مِن السِّـــمَات غَيْر المُتَعَلِّقَة بالمُنْتَج؛ لِأَنَّه يُمَثِّل خُطْوَةً ضَرُورِيَّةً في عَمَلِيَّة الشِّرَاء وَلَكِنَّه لَا يَرْتَبِط عادةً بـأداء المُنْتَج أَو وَظِيفَة الخِدْمَة، وَيُعَدّ السِّعْر مِن السِّمَات المُمَيَّزة بِشَكْل خَاصّ لِأَنّ المُسْتَهْلِكين غالبًا مَا يكُون لَدَيْهِم معتقدات قَوِيَّة حَوْل سِعْر وَقِيمَة العَلَامَة التِّجَارِيَّة وَقَد يُنظِّمُون مَعْرِفَةً في المُنْتَج من حَيْث مستويات الأَسْعَار لمختلَف العَلامَات التِّجَارِيَّة[1]. وتَسْــتَخْدِم العديد من المُنَظَّمَات العَلَاقَة بَيْن السِّـــعْر المدفوع وَبَيْن القِيمَة والجَوْدَة الَّتِي يَحْصُل عليها العَمِيل من هَذِه الخِدْمَة أو المُنْتَج في عمليَّة تكْوين وبِنَاء صُـــورَة ذِهْنِيَّة مُتَمَيِّزَة عن المُنَظَّمَة؛ فهناك مُؤَسَّسَـــات تَبْنِي صورَتها الذِّهنيَّة لَدَى العَمِيل عن طريق التَّركيز على انخفاض أسعار الخِدْمَات الَّتِي تُقدمها، وهناك مُؤَسَّسَـــات أُخْرَى تعتمد عـــلى بِنَاء صُورَة ذِهْنِيَّة من خِلَال التَّرْكِيز على جَوْدَة المُنْتَج أو الخِدْمَة دُون التَّركيز على السِّعْر.

وفي الحَقِيقَة إنّ كُلّ نوع من هَذِه المُنَظَّمَات ينجح في تكْوين صُورَة ذِهْنِيَّة محدَّدَة لَدَى المُسْتَهْلك؛ نظرًا لاختلاف وتَنَوُّع الحاجَات الخَاصَّة بالمُسْتَهْلكين، وهناك مُؤَسَّسَات تَبْنِي الصُّورَة الذِّهنيَّة من منطلق أنّ ما تُقَدِّمُه من خِدْمَات يســتحقّ دَفْع المزيد من الأسعار مثل تقديم خِدْمَات الطَّيَرَان أو الخِدْمَات الفندقيَّـــة الأكثر جَوْدَةً مُقابِل الأعلى ســـعرًا، فعندما تَرفع إِحْدَى شَرِكَات الطَّيَرَان شـــعارًا أنّها هي مُنَظَّمَة الطَّيَرَان الأكثر رفاهيَّةً حَوْل العالَم؛ فإنّ الصُّورَة الذِّهنِيَّة الَّتِي سَـــتَتَكَوَّن عنها هي أنّ نَـــوْع الخِدْمَات المُقَدَّم من خِلَالها بهَذِه الأســـعار المرتفعة هي خِدْمَات غايةً في الفَخَامة والرفاهيَّة. وهُنَا يُضَحِّي الجُمْهور بالسِّعْر المُرْتَفِع مُقَابِل الحُصُول على الجَوْدَة العَالِيَة،

1. Blattberg, Robert C. and Kenneth J. Wisniewski. **"Price Induced Patterns of Competition".** Marketing Science, vol 8, no.4. 1989, pp. 291-309.

وتتَكَوَّن صُورَة ذِهْنِيَّة لَدَى الجُمْهُـــور بفَخَامَة الخَدَمَات المُقَدَّمَة من هَذِه المُنَظَّمَـــة، وَهُو مَا فَعَلَتْه شَركَة **طَيْرَان الإمَارَات**(1) **(Emirates)** الَّتِي تُقدِّم مســـتوًى مرتَفِعًا جدًّا من خَدَمَات الطَّيَرَان الفَاخِرَة مُقَابل أَسْـــعَار مُرْتَفِعَة، لكِنَّها تُركِّز بشـــكل مُستَمِرّ على تفرُّد الخَدَمَات الَّتِي تُقَدِّمها وبالتَّالي تتَمَكَّن من إقْنَاع الجُمْهُور وبنَاء صُورَة ذِهْنِيَّة قَوِيَّة لَدَيْهِم.

في النِّهاية، كُلّ نَوْع من هَذِه المُنَظَّمَات يَنْجَح في تَكْوِين صُورَة ذِهْنِيَّة مُحَدَّدَة لَدَى المُسْـــتَهْلِك؛ نظرًا لاخْتِلَاف وتَنَوُّع الحَاجَات الخَاصَّة بالمُسْتَهْلِكين وَذَلِك وَفْقًا لاخْتِـــلَاف خَصَائِصِهِم وَصِفَاتِهِم الخَاصَّة وتَغَيُّر مُتَطَلَّبَات السُّـــوق، والمُنَظَّمَة الَّتِي تُراعِي هَذِه الأُمُور باسْـــتِمْرَار تتَمَكَّن من تَحْقِيق صُورَة ذِهْنِيَّة جَيِّدَة لَدَى العُمَلَاء.

- **صُوَر المُستَخْدِم User Image:** يُقصد بِصُوَر المُسْتَخْدِم سِمَات الشَّخْص الَّذِي يَسْتَخْدِم المُنْتَج أَو الخِدْمَة، وَيُمْكِن تَشْكِيل سِمات صُوَر المُسْتَخْدِم مُبَاشَرَةً من تَجَارِب المُسْـــتَهْلِك الخَاصَّة وَالاتِّصَال بمستخْدِمي العَلَامَة التِّجَارِيَّة أَو بِشَكْل غَيْر مُبَاشِر من خِلَال صُوَر السُّـــوق المُســـتهدَفَة كَمَا يَتِمّ الإِعْلَان عَنْها في الإِعْلَانَات التَّرْوِيجِيَّة للعَلَامَة التِّجَارِيَّة أَو من خِلَال مَصْدَر آخَر للمَعْلُومَات، مِثْل: الشَّخْصِيَّات العَامَّة والمؤَثِّرين الاجْتِمَاعِيِّين.

1. **طَيرَان الإمَارَات (Emirates)**: شَركَة إمَارَاتِيَّة لخَدَمات الطَّيَرَان، تأَسَّســـت في 25 أُكْتُوبَر عَام 1985م في دَوْلَـــة الأَمَـــارَات العربيَّـــة المُتَّحِدَة؛ حَيْث بَدَأَت بتَدْشـــين أَوَّل خطّ جويّ لَهَا خَـــارِج البِلاد بطَائِرَتَيْن مُسْـــتَأْجَرَتَيْن فَقَـــط من طِـــراز بوينج 737 وإيرباص B4 300، وَاليَوْم تُعَدّ إحْـــدَى الشَّرِكَات الرَّائِدَة في صِنَاعَة السَّـــفَر والسِّـــيَاحَة على المُسْتَوَى العالميّ، وتُحَلِّق بأَكْبَر الأَسَـــاطِيل الجويَّة في العَالَم والَّذِي يضمّ أَكْثَر من 265 طَائِرَة من طِراز إيرْباص A380 وبوينج 777، تُحَلِّق باتِّجَاه أَكْثَر من 155 وِجْهَة في نَحْو 80 دَوْلَةً حَوْل العَالَم.. للتَّعَرُّف على المَزِيد حَوْل الشَّرِكَة وخِدْمَاتها، يُمْكِن زِيَارَة مَوْقِعِهَا الرَّسْمِيّ: https://www.emirates.com.

وَمن هُنَا يمُكِن اسْــتِنْتاج أَنّ تَكْوِين ارتباطات العَلاَمَة التِّجَارِيَّة لَدَى المُسْتَخْدِم تتَأَثَّر بِعَوَامِل عدّة، مِنْها:-

- **عَوامِل شــخصيَّة/ فرديَّة**، والَّتِي تختلف من مُسْــتَهْلِك لآخَر، وتَتَمَثَّل في: السِّــمَات الذَّاتيَّة للفَرْد مثل: السِّــنّ والنَّوْع ومُسْتَوى التَّعْليم والاهتمامات الشَّخصِيَّة وأُسْــلوب الحَيَاة والحَالة الاجْتِمَاعِيَّة، وَوَعْيه وإدْراكه للمَعْلُومات الَّتِي يَسْــتقْبلُها، والقِيَم الَّتِي يؤمِن بها، ودَوافِعه للتَّعامُل مع المُنَظَّمَة واقْتِنَاء عَلاَمَتها التِّجَارِيَّة، وأَهْدَاف المُسْتَهْلِك من المُنْتَج، والدَّخْل الشَّهْريّ الَّذِي يحصل عليه، والتَّجْرِبَة الشَّخصِيَّة السَّابِقَة مع المُنْتَج، وعادةً ما يُفَضِّل المُسْتَهْلِكُون أَن يكُون لَدَيْهم العديد من البَدائل للاختيار فيما بينها؛ حَيْث يبحث المُسْــتَهْلِك دائمًا عن العديد من الخيارات الَّتِي تتناسَــب معــه، ثُمّ يُقرِّر بعد ذَلِك أيّ البدائل سَيَكُون الخيار الأفضل.

وقد نجحت إحْدَى الحملات الحُكُوميَّة المصريَّة في مُواجَهَة ظاهِرَتَي خِتان الإناث وعدم تَعْليمِهنّ في المناطِق الرِّيفيَّة، من خِلَال إعلان تمثيليّ بَسِــيط يُخاطِب كافَّة المُســتَويَات التَّعْليميَّة والفئويَّة، يَرْصُد حياة فتاة ريفيَّة رفَض أَهْلُهــا تَزْويجها في الطُّفُولة لتواظِب على التَّعْليم حَتَّى أصبحت شــخصيَّةً مُؤَثِّرَةً مُجْتَمَعيًّا(1).

- **عَوامِــل اجْتِمَاعِيَّةٌ**، ويُقصَد بها مَدَى تَأْثِير الجماعات الأَوَّليَّة المقرَّبة للفَرْد، ومَدَى تَأْثِير ثَقَافة المُجْتَمَع على الفَرْد والقِيَم السَّائِدة فيه، فَكُلَّمَا كانت القِيَم الَّتِي تتبنَّاها المُنَظَّمَة مُتَوافِقةً مــع قِيَم المُجْتَمَع كُلَّمَا كانت الصُّورَة الذِّهنيَّة عنها وعَن عَلاَمَتِها التِّجَارِيَّة إيجابيَّةً.

1. بدوي، أسماء. **أشهر الحَمَلات القوميَّة للقَضاء على "ختان الإناث"**. جريدة الوطن، 12 يونيو 2015م، مُتَاح على الرَّابِط: http://cutt.us/jxEaC

وقد واجهت شَركَــة دوف(1) (Dove) إحْدَى الــشَّركَات التابعة لمَجْمُوعَة "يونيليفـــر(2) Unilever" الهولنديَّة تهديدًا قويًّـا لصُورَتها الذِّهنيَّة لَدَى الجُمْهُـــور، وذَلِك بَعْد نَشْرها عام 2017م مَقْطعًـا ترويجيًّا لأَحَد مُنْتَجَاتها وُصِف بـ"العنصريَّة تِجَاه ذوي البَشَرَة السَّمْراء"؛ حَيْث يَظْهَر فيه ثلاث صُوَر لامْرَأة داكِنة البَشَرَة تَخْلَع قَمِيصَها لتَكْشِـف عن امرأة بيضاء، بعد استخدام المُنْتَج، لذَلِك قرَّرت الشَّرِكَة حَذْف الإعلان والاعتذار عن الإساءة الَّتِي سبَّبها الإِعْلان(3).

وخُطورة المَوْقِــف هنا تنبُع من أنّ تِلْك الحادثة لم تَكُن الأُولَى لـ"دوف"؛ إذ ســبَق وتمّ اتِّهامُها بالعُنْصريَّة العام 2011م، بسبب استخدامها صُورَةً تُظْهِر ثلاث نِساء متدرِّجات في اللَّوْن، قَبْل وبَعْد استخدام مُنْتَجها(4).

1. **دوف (Dove):** علامة تجاريَّة رائدة حَوْل العَالَم لمُنْتَجَات العِناية الشَّخْصيَّة، بدأت نشاطَها التِّجَاريّ في عــام 1957م في الولايات المُتَّحِدَة الأمريكيَّة، وهــي إحدى العلامات التجاريَّة التابعَة لمجموعة يونيليفر "Unilever"، وهي أيضًا العلامة التجاريَّة رقم 1 المُوصَى بها للمُصابين بالأمراض الجلديَّة والتَّناسُليَّة في الولايات المُتَّحِدَة وكندا وفرنســا وأيَّدتها بشــدَّة جمعيَّات أطباء الأمراض الجلديَّة في جميع أنحاء العالَم.. للمزيد حَوْل الشَّرِكَة ومنتجاتها يُمكن زيارة موقعها الرَّسْمِيّ: https://www.dove.com.
2. **يونيليفــر (Unilever)** تأسَّســت عام 1929م عن طريق اتفاقيَّة شراكــة بين شركتي "مارجرين يوني Margarine Unie" و"ليفر براذر lever brother" بهدف ترتيب عَدَم تَعارُض المَصَالح الرَّئيســة بَعْضها مع بعض، ولكن في نِهايَة المَطَاف تقرَّر الاندماج بدلًا من ذلك، وتَمّ وَصْف يونيليفر رســميًّا في 1 يناير 1930م، والَّتــي تَمّ وَصْفها في مَجَلَّة الإيكونوميســت بأنَّها "واحــدَة من أكبر الاندماجات الصِّناعيَّة في التاريخ الأوروبيّ"، تَحْظَى هذه الشَّرِكَة برضا نحو 2.5 مليار شــخص حول العَالَم يســتخدمون مُنْتَجاتها بصفة دائمة، وتملك 400 علامة تجارِيَّة تُحَقِّق 12 عَلامَةً منها مبيعات بما يزيد عن مليار يورو ســنويًّا، منهــا: ليبتــون Lipton ولوكس Lux ولايف بوي Lifebuoy.. للمزيد حول الشَّرِكَة ومُنْتَجاتها يُمكن زيارة موقعها الرَّسْمِيّ: https://www.unilever.com.
3. شَرِكَة دُوف تَعْتَذِر عن إعْلَان "عُنْصُرِيّ" على فيســبُوك. بي بي سي عربي، 9 أكتوبر 2017م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/8NakT
4. إعلان "عنصري" يدفع "دوفDove " للاعتذار وسَــحْبه. موقع"arabic.rt"، 2017، مُتَاح على الرَّابِط: https://goo.gl/CwnRNn.

- **عَوامِل ثقافيَّة تَنبع من الثَّقَافة المحيطة بالمُسْـــتَهْلك**، والعادات والتقاليد الَّتِي نَشَأ عليها بحُكم وُجُوده في منطقة جغرافيَّة ما، فيَميل أغلب المُسْتَهْلِكين عـــادةً لاختيار العَلاَمَات التِّجاريَّة الَّتِي تتوافَـــق معهم وتُعَبِّر عن أفكارهم ومُعْتَقَداتهم، وكذَلِك عاداتهم الاجْتِمَاعِيَّة، فكلّ مُسْـــتَهْلك يُحاوِل أن يعْكِس هُوِيَّتَه الخَاصَّة من خِلَال اختياراته؛ لذا فكُلَّمَا تمَكَّنَت العَلاَمَة التِّجاريَّة من تمثيل الهُوِيَّة الاجْتِمَاعِيَّة كانـــت أكثر تأثيرًا على أفراد المُجْتَمَع، وكانت من اختياراتهم المُفضلة، فعلى سَبِيل المِثَال: قد لا تَلْقَى عَلاَمَة تجاريَّة مُعَيَّنَة خَاصَّة بنوع من الخُمُور إقبالًا كبيرًا من المُسْتَهْلِكين في الدُّوَل الإسلاميَّة؛ لأنَّها من الأمور المُحرَّمَة شَرْعًا وتخالِف الأعراف الاجْتِمَاعِيَّة والأحكام الدينيَّة السَّائدة هناك. كذَلِك ارتباط المُسْـــتَهْلِك بقِيَم محدَّدة وبأصدقاء مُعيَّنِين وجماعات معيَّنَـــة يكون لهم تَأْثِير في تَحْدِيـــد اختياراته والتَّأْثِير عليه، كما يَتَأَثَّر أيضًا بالشخصيَّات الَّتِي يَعتبرها الفَرْد قدوةً له في حياته(1).
- **عَوامِل نَفْسِيَّة** ترتبط برَغبات المُسْتَهْلِك ودوافعه وتوقُّعَاته إزاء المُنْتَج أو الخِدْمَة.
- **تَأْثِير قادة الرَّأْي على اتِّجَاهات الفَرْد** من أهَمّ العَوامِل المُجْتَمَعِيَّة في تَشْكِيل الصُّورَة الذِّهنِيَّة، ولِذَا تَجِد الكثير من المُنَظَّمَات تَستخدم بعض الشخصيَّات المعروفة مُجْتَمَعيًّـــا في إعْلاناتها التَّرْويجيَّة لعَلاَمَتهـــا بهدف التَّأْثِير على قَرَارَات الأفراد.

لذَلِـــك دَوْمًا ما تســـتعين شَرِكَة **أديـــداس**(2) **(Adidas)** العالميَّة للمُنْتَجَات الرِّياضيَّة بالكثير من مشـــاهير كرة القـــدم في حملاتها التَّرْويجِيَّة، فقَبْل

1. جاري، الصَّالح. تأثير **العَلاَمَة التجاريَّة على سُـلُوك المستهلك**، رسالة ماجستير كُلِّيَّة العلوم الاقتِصَاديَّة والعلوم التجاريَّة وعلوم التسيير، جامِعَة محمد بوضياف المسيلة، 2008م، ص57 - 59.
2. **أديـــداس (Adidas)**: شَرِكَـة عالميَّة رَائِدَة في مَجَال الأَدَوَات الرياضيَّـة، بَدَأَت على يَد Adi Dassler في 18 أُغُسْطُس عَام 1949م كَوَرْشَة صَغِيرَة في بَلْدَة صَغِيرَة في مَدِينَة بافاريا الألمانيَّة وَبِنَحْو 47 مُوَظَّفًا، وَالآن لَدَيْهَا أَكْـثَر مِـن 57 أَلْـف مُوَظَّف في فُرُوعِهَـا المُنْتَشِرَة حَوْل العَالَم، وتُنْتِج كُلّ عَام أَكْثَر مِـن 900 مِلْيُون مُنْتَج من المُنْتَجَات الرياضيَّة مَع شُرَكَاء تَصْنِيع مُستَقلِّين في جَمِيع أَنْحَاء العالَم، وَفي عَام 2018م حقَّقت المُنَظَّمَة مَبيعَات بَلَغَت 21 مليار يورو. للمَزِيد عن الشَّرِكَة يُمْكِن زِيَارَة مَوْقِعِهَا الرَّسْمِيّ: https://www.adidas-group.com.

انطلاق مونديال روسيا 2018م، أنتجت فيديو ترويجيًّا يَجْمع أشهر اللَّاعِبين في دَوْري أبطـــال أوروبا، مثل **محمد صــلاح**(1) و**ليونيل ميسي**(2) و**بول بوجبا**(3)، وغيرهم؛ الأمْر الَّذي مَنَحَها تفوُّقًا كبيرًا على مُنافِسِــيها وصُورَةً ذهنيَّــةً قَوِيَّة وسُـــمْعَة جَيِّدَة، فتُوجَد الآن في المَرْكَز السَّــابِع ضمن أفضل الشَّرِكَات عالميًّا من حَيْث السُّـــمْعَة، بحَسَب ما جاء في قائمة "مَعْهَد السُّمْعَةِ" للعام 2018م(4).

1. **محمــد صــلاح حامد محروس غالي** (من مواليد 15 يونيــو 1992م، بمدينة نجريج في مصر)، لاعب كُـرة قــدم دوليّ مصريّ، يَلْعَب في مَرْكز الجناح الأيمن مع نادي ليفربول في الدوري الإنجليزيّ الممتاز ومُنْتَخــب مــصر لكرة القدم. يُعَدّ أحد أبرز اللَّاعِبين العــرب والأفارقة؛ حيث حَصَد العديد من الجَوَائز أبرَزُها جائزة أَفْضل لاعب في إنجلترا 2018م، وجائزة أفضل هدف في الموسم 2018م، وجائزة الاتِّحاد الإفريقيّ لأفضل لاعب في إفريقيا لعامي 2017م و2018م، جائزة أفضل لاعب إفريقيّ بواسِطَة البي بي سي لعامي 2017م و2018م، وأفضل لاعب في الدوري الإنجليزيّ لعام 2018م، وجائزة الحذاء الذهبيّ في الدَوْري الإنجليزيّ الممتاز (هَدَّاف الدوري الإنجليزيّ الممتاز) عَامَي 2018م و2019م. اختير من قِبَل مَجَلَّة تايم الأمريكيَّة في عام 2019م ضمن أكثر 100 شخصيَّة تأثيرًا في العالَم. لِلْمَزِيد: مَوْقع وِيكْيبيديا المَوْسوعَة الحُرَّة، مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/78fJc
2. **ليونيل أندريس ميسي كوتشـيتيني** (24 يونيو 1987م) لاعب كرة قدم أرجنتينيّ يلعب حاليًّا مع نادي برشلونة الإسبانيّ والمنتخب الأرجنتينيّ. ويلعب كمهاجِم وكجناح. يُعتبر أحد أفضل لاعبي كرة القدم في جيله، بل وحتى يُصنَّف أنه من بين الأفضل تاريخيًّا حيث رُشِّح عِدَّة مَرَّات لجائزة الكرة الذهبيَّة وأفضل لاعب كرة قدم في العالم وهو بســنّ 20 و21 وفاز بهما بســنّ 22. وهو صاحب أكثر عدد من الأهداف في عام واحد؛ حيث سَجَّل 91 هدفًا في عام 2012م. قُورنت طريقة لَعِبه ومهاراته بتلك الخَاصَّة بدييغو مارادونا والَّذي أعْلَن بنفســه أنّ ميسي "خليفته". لِلْمَزِيد: مَوْقع وِيكْيبيديا المَوْســوعَة الحُرَّة، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/cFBC5
3. **بــول لابيــل بوغبا** (مواليــد 15 مارس 1993م) والمعروف بـ بول بوغبا. هو لاعب كرة قدم فرنسيّ يلعب في مركز الوســط مع نادي مانشســتر يونايتد في الدوري الإنجليزيّ الممتاز ومنتخب فرَنْسا لكرة القدم. يلعب في المقام الأَوَّل كلاعِب وســط، ولكن يمكنه اللَّعِب أيضًا كلاعب خَطّ وســط مهاجم ولاعب وســط دِفَاعِــيّ وصانــع ألعاب. انتقل من يوفنتوس إلى مانشســتر يونايتد في صيف 2016م بقيمة 105 مليون يورو كأغلى صفقة انتقال لاعب في التاريخ آنذاك. في عام 2014م حصل بوغبا على جائزة أفضل لاعب شــابّ في كأس العالَم 2014م. لِلْمَزِيد: مَوْقع وِيكْيبيديا المَوْســوعَة الحُرَّة، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/XRB3O
4. للمزيد يُنْظَر الموقع الرســميّ لِشَرِكَة أديدس على الإنترنت على الرَّابِط: https://www.adidas-group.com/en/

- **عَوامـــل تنظيميَّة** أيضًا، تَتَمَثَّل في صِدْق المُنَظَّمَة مع عُمَلَائها وسياسَـــاتها في التَّعَامُـــل مع العُمَلَاء، والأعمال الحقيقيَّـــة للمُنَظَّمَة وجَوْدَة مُنْتَجَاتها أو خِدْمَاتها وخِدْمَات ما بعد البَيْع، والاتِّصالات الشخصيَّة المباشِرَة بَيْن العامِلين بالمُنَظَّمَة والجماهير، والرَّسَـــائِل الاتِّصاليَّة للمُنَظَّمَة والمُتَداوَلَة عَبْر وَسَائِل الاتِّصال المُخْتَلفَة، ونوع الوَسَـــائِل الاتِّصاليَّة المستخْدَمَة لنَقْل هَذِه الرَّسَائِل، فقد تَستخدم بعض المُنَظَّمَات وَسَـــائِل دعائيَّةً تَقْليديَّة أو إلِكْتُرونيَّةً لترسِيخ صُورَتها الذِّهنيَّة لَدَى الجُمْهُور وضَمَان تَعَرُّضه للعَلَامَة بشكل مُستمرٍّ(1).

وينطبـــق الحديث هنا عـــن شَركَة **نوفو نورديـــس**(2)**(Novo Nordisk)** الدنماركيَّة العالميَّة للرِّعَايَـــة الصِّحِّيَّة، الَّتي تتمتَّع بخِبْرَة لأكثر من 95 عامًا في مَجَال الرِّعَايَة الصِّحِّيَّة، فبعد تَأْسيسها مُنْتصف عِشرينيَّات القَرْن الماضي اختارت شـــعارًا يُمَثِّل قِيَمها في رمز "الثَّوْر أبيس"، وهو تِمْثال مصريّ أثريّ يرجـــع تاريخُه إلى الفَتْرَة ما بَـــيْن 323 - 664 قبل الميلاد، ويَرْمُز للثُّنَائيَّات الأبديَّة للحَيَاة اللَّيْل والنَّهار، والحَيَاة والموت، أي: أنّ المُنَظَّمَة تَسْـــعَى لترسيخ صُورَة ذهنيَّة عنها لَدَى الجُمْهُور بأنَّها رائدة توفير الرِّعَايَة الصِّحِّيَّة للأفراد، وأنّ خِدْمَاتهـــا تَفْصِل ما بَيْن الموت والحَيَاة (اللَّيْل والنَّهار)، لكن في الوقت ذاتـــه، اختيار شـــعار الثَّوْر يُتَّبَع لتقليد كيميـــائيّ في أوروبا يقضي بتَحْدِيد الشَّرِكَات الطِّبِّيَّة والدوائيَّة وَفْقًا لرمز حيوانيٍّ(3).

1. الصادق، عماد. **مَفاهيم ومُمَارَسَـــات المُنَظَّمَة النَّاجحَة**. نُشِر عن طَريق شَرِكَة أرامس الرَّاعِي الرَّسْـــميّ للكتاب، مفهرس بمكتبة فهد الوطنيَّة بالرياض، ط1، 2015م، ص22.
2. **نوفو نورديس (Novo Nordisk)** هي شَرِكَة عالميَّة للرعاية الصِّحِّيَّة تَتَمَتَّع بأكثر من 95 عامًا من الابتكار والقيـــادة في مجال رعاية مرضى السُّـــكَّرِي، وقد بـــدأت تاريخها مع الشَّرِكَتَـــيْن الدنماركيَّتَيْن الصغيرتين Nordisk Insulinlaboratorium و Novo Terapeutisk Laboratorium، اللَّتان تأسَّستا في عامي 1923 و1925م على التَّوالي، وبدأت الشَّرِكتان في إنتاج الأنسولين الدَّوَائيّ الجديد الثوريّ الَّذي كان قد اكتشفه للتوّ عالمان كنديان، ثُمّ اندمجتا لتصبح شَرِكَة "نوفو نورديس ""Novo Nordisk، ويقع مَقَرّها في الدَّنْمارك، ويعمل بها نحو 42 ألف موظف في 80 دولَة، وتقوم بتسويق مُنْتَجاتها في أكثر من 170 دولة حَوْل العَالَم.. للمَزيد حول الشَّرِكَة ومُنْتَجاتها يُمكن زيارة موقعها الرَّسْميّ: https://www.novonordisk.com.
3. The Novo Nordisk logo, novonordisk, https://goo.gl/cfnXHf.

وفي ورقة عِلْميَّة نُشِرَت بعُنْوان "**تَأْثِير سُمْعَة الشَّرِكَات على سُلُوك المُسْتَهْلِكِين ونَوَايا الشِّرَاء**"، تُنَاقش تَأْثِير سُـــمْعَة المُنَظَّمَة عـــلى نَوَايا العُمَلَاء ورضاهم ووَلائهم وثِقَتهم في الشِّرَاء مرةً أُخْرَى، تُبَيِّن الورقة أَنّ هُنَاك خَمْسة عَوامِل تُؤثِّر على مَوْثُوقيَّة العُمَلَاء في سُمْعَة المُنَظَّمَة، وهي: توجُّه المُسْتَهْلِكِين، جَوْدَة الخِدْمَة المقدَّمَة، المســـؤوليَّة الاجْتِمَاعِيَّة والبيئيَّة، درجة الموثوقيَّة بها وقُوّتها الماليّة، أَدَاؤُها الجَيِّد، وأن يَتَرَأَّسها رَبّ عمل جَيِّد.

وفي المقابِل هُنَاك خمســـة عَوامِل تؤثِّر على موثوقيَّة المُسْـــتَهْلِكِين من غير العُمَلَاء، وهي: موثوقيَّة المُنَظَّمَة في السُّـــوق والمســـؤوليَّة البيئيَّة، الخِدْمَات الجَيِّدَة، ربّ العمل الجَيِّد، المَرْكَز الماليّ القَوِيّ للمُنَظَّمَة، وتوجُّه المُسْـــتَهْلِكِين وكذَلِك توجُّه السُّوق.

وأكَّدت الورقة أنّ أبعاد سُمْعَة المُنَظَّمَة القائمة تؤثِّر على العُمَلَاء بكونها ذات أداء جَيِّد وتُدَار عَبْر رَبّ عمل جَيِّد، على سُـــلُوك العُمَلَاء ما يؤكِّد فرضيَّة أنّ السُّمْعَة تؤثِّر إيجابًا على نوايا العُمَلَاء ورِضَاهُم وَوَلَائِهم وثِقَتهم، ونظرًا لكَوْن ربّ العمل شخصًا جَيِّدًا هو أَحَد عَوامِل سُمْعَة المُنَظَّمَات القائِمَة على العُمَلَاء، والَّتِي لها تَأْثِير على نَوَايا العُمَلَاء، ما يؤكِّد فرضيَّة أنّ السُّمْعَة تؤثِّر إيجابًا على عمليَّة إعادة الشِّرَاء. وحَتَّى تتمكَّن المُنَظَّمَات ذات السُّمْعَة الإيجابيَّة من بِنَاء سُـــمْعَتها بِشَكْل جَيِّد فعليها أن تعتمد على التِزَام العَمِيل وثِقَته، وتَكْرار عمليَّة الشِّرَاء، وما يَتِمّ تناقُلُه عنها شفهيًّا.

وأشـــارت إلى أنَّه يُمْكِن للمُنَظَّمَات الكُبْرَى ذات السُّمْعَة العالية أَن تؤثِّر على تَصَوُّرَات عُمَلَائها وتَقْييمهم لها، ما يمكِّنها من بِنَاء سُـــمْعَتها من خِلَال رُدود أفعال العُمَلَاء الإيجابيَّة تِجَاه المُنَظَّمَة، كما تُمَثِّل وَسَـــائِل الإِعْلَام عاملًا قويًّا ومُهِمًّا في سُـــمْعَة الشَّرِكَات؛ فقد تَخْتَلّ سُـــمْعَة مُنَظَّمَة ما في بلد ما بسبب التَّغْطِية الإِعْلَاميَّة بِشَكْل أكبر من دُول أُخْرَى لا تهتمّ وَسَائِل إعلامها بتغطية

ذَلِك المَجَال من الأخبار. ولِذَا ومِن أجْل أَن تتمتَّع المُنَظَّمَة بسُمْعَة قَوِيَّة ينبغي أَلَّا تَفي باحتياجات ومتطلَّبات عُمَلَائها فحَسْـــب، بل يَجِب عليها التَّعَامُل مع موظَّفِيها الحَالِيِّين والمُحْتَمَلِين كعُمَلَاء دَاخِلِيِّين لها(1).

وعندما تُصبـــح العَلَامَة التِّجاريَّة مُفضَّلةً لَدَى المُسْـــتَهْلِك؛ فإنّ هَذَا الأمر يَتْبَعُه تَأْثِير مُبَاشِر على اتِّخَاذه القَرَار المُنَاسِـــب لاقْتِنائها، وعندما يبدأ المُسْـــتَهْلِك في اتِّخَـــاذ قَرَاراه الشِّرائيّ؛ فإنَّه يَقُوم بترتيـــب العديد من العَلَامَات التِّجاريَّة وَفْقًا لتَفْضِيلاتهم، ووَفْقًا لتَفْضِيلاتهم للخِدْمَات المُصمَّمة من قِبَل المُنَظَّمَات الَّتِي تحمل هَذِه العَلَامَات التِّجاريَّة، ويُقَارِنُونها بتلك الخِدْمَات الَّتِي تُقدِّمها مُؤَسَّسَات أُخْرَى.

- **الأعمال الخَيْرِيَّة** الَّتِي تَقُوم بها المُنَظَّمَة لخِدْمَة المُجْتَمَع تُؤَثِّر أيضًا في تشكيل صُورَة ذِهْنِيَّة جَيِّدَة للمُنَظَّمَـــة وعَلَامَتها، فعندما تَتَمَكَّن أيّ مُنَظَّمَة من أداء مَهامّ مُجْتَمَعِيَّة مُؤَثِّرَة فإنَّها تنجح في تكوِين صُورَة ذِهْنِيَّة مُتَمَيِّزَة وسُمْعَة طَيِّبَة لَدَى الجُمْهُور، ما يُدَعِّم عَلَاقَاتِها بالجِهات الخارجيَّة؛ الحُكُوميَّة والخَاصَّة، فيُسْهِم ذَلِك بشَكْل كبير في دَعْم الجهود التَّسْوِيقيَّة لعَلَامَتها التِّجَارِيَّة(2).

ولذَلِك تَبْذُل شَرِكَة **نوفو نورديسك**(**Novo Nordisk**) جُهُودًا كُبْرَى لرعاية مَرْضَى السُّكَّرِيّ حَوْل العالَم على وجه التَّحْدِيد، وتُخصِّص خِبْراتها المُتَرَاكِمَة في ابتـــكار الآليَّات والعقاقير المُخْتَلِفَة للتغلُّب على هَذَا المرض في أكثر من 170 دولة، هَذَا إلى جانب دورها أيضًا في مكافحة السِّمْنَة واضطرابات النُّمُوّ وغيرها من الأمراض المزمنة الخطيرة(3).

1. Kircova, Ibrahim, and Emel Esen. "**The Effect Of Corporate Reputation On Consumer Behavior And Purchase Intentions**". Management Research And Practice, vol 10, no. 4, 2018, https://bit.ly/2Tq5Bku.
2. بن الشـــيخ، هاجر. **أثر الإعلان في تحســين الصورة الذهنيَّة للمُنَظَّمَة الخدميَّة: دراسة حالة مُنَظَّمَة اتِّصَالات الجزائر للهاتف النَّقَّال**. رســالة ماجســتير، كُلِّيَّة العلوم الاقتصاديَّة والتجاريَّة وعلوم التسيير، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر)، 2017م، ص7 - 8.
3. The Novo Nordisk logo, novonordisk, https://goo.gl/Xntyqt.

وقد احتلَّت "نوفو نورديسك" المَرْكَز السَّابِع والسبعين لأفضل الشَّركَات العالميَّة من حَيْث السُّمْعَة، بحسب ما جاء في قائمة "مَعْهَد السُّمْعَة" للعام 2018م(1). وَمِن الأَمْثِلَة الأُخْرَى الجَيِّدَة على العَلَامَة التِّجَارِيَّة الَّتِي تَحَقَّق ذَلِك بشَكْل جَيِّد شَرِكَة **باتاجونيا** (2)(**Patagonia**) الأَمْرِيكِيَّة للمَلَابس، وَالَّتِي تَمْلِك تاريخًا مُشَرِّفًا يمْزُج بَيْن التِّجَارَة وَالشُّؤُون المجتمعيَّة والسِّياسِيَّة لأَكْثَر من 45 عامًا، وَيُطْلَق عَلَيْها اسْم "الشَرِكَة النَّاشِطَة" حَيْث تُدَافِع عَلَانِيَةً عَن حِمَايَة البِيئَة وَالتِّجَارَة العَادِلَة ومَعَايير العَمَل الأَكْثَر صَرَامَةً، وتُدَعِّم الآلَاف من النُّشَطاء البِيئِيِّين على مُسْتَوَى القَاعِدَة الشَّعْبِيَّة(3).

- **صُوَر الاستخدام Usage Image:** ويُقْصَد بها الظُّرُوف المُحِيطَة باستِخدام المُنْتَج أو الخِدْمَة، وَأَيْن وَفِي أَيّ نَوْع مِن المَوَاقِف يَتِمّ استِخدامُهما؛ في أَيّ وَقْت مِن اليَوْم أو الأُسْبُوع أو السَّنَة أو المَوْقِع (داخِل المَنْزِل أو خَارِجه) أو نَوْع النَّشَاط (رَسْمِيّ أو غَيْر رَسْمِيٍّ). وَمِن هَذِه العَلامَات. العَلَامَات الإلكترونيَّة، الَّتِي تُقَدِّم منتَجَات أو خِدْمَات إلكترونيَّة فَقَط، مِثْل العَلَامَة التِّجَارِيَّة لموقع **أمازون** (**Amazone**) أو موقع **سوق.كوم** (4)(**Souq.com**)،

1. "**Global Reptrak® 100 | Reputation Institute**". Reputationinstitute.Com, 2019, https://bit.ly/2FBkhcZ.
2. . باتاجونيا (Patagonia): شَرِكَة مَلَابِس أمْرِيكِيَّة تَأَسَّسَت عَام 1973م بِوَاسِطَة إِيفُون تشوينارد، يَقَع مَقَرُّهَا في وِلَايَة كاليفُورْنيا، بَدَأَت كشَرِكَة صَغِيرَة تَصْنَع أَدَوَات التَّسَلُّق، لتَغْدُو فِيمَا بَعْد من أَهَمّ شَرِكات صِنَاعَة المَلَابِس، وحَازَت عَام 2019م عـلى جَائِـزَة إِبْطَال الأَرْض الَّتِي تَمْنَحُها مُنَظَّمَة الأُمَم المُتَّحِدَة وَذَلِك تقديرًا لجُهُودها في حِمَايَة البِيئَة، فَهِي تَصْنَع 70% من مُنْتَجَاتها من مَوَادّ مُعَاد تدويرها، كالقَارُورَات البلاسْتيكيَّة وتَطْمَح لأَنّ تَصْنَع مُنْتَجَاتها بالكَامِل من هَذِه المَوَادّ في عَام 2025م، لِلْمَزِيد: مَوْقِع وِيكيبيديا المَوْسوعَة الحُرَّة، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/0Dxqk
3. Gelles, David. "**Patagonia V. Trump**". The New York Times, 2018, https://nyti.ms/2AHHU1Z. Accessed 7 June 2020.
4. **سوق.كوم (Souq.com):** أَكْبَر مَوْقِع لِلتِّجَارَة الإِلِكْتْرُونِيَّة في العَالَم العَرَبِيّ، تَأَسَّس عَام 2005م، وكَان رائدًا في مَجَال التسوق عَبْر الإِنْتَرْنِت في المَنْطَقَة كمَوْقِع للمَزَاد العَلَنِيّ، ومرتبطًا ببَوَّابَة العَرَب للإِنْتَرْنِت "مَكْتُوب" وَعِنْد اسْتِحْوَاذ ياهو على مَكْتُوب في آب (أغسطس) 2009م، لَم يَكُن سُوق.كُوم مَشْمُولًا في الصَّفْقَة، فَانْفَصَل عَن مَكْتُوب لِيَبْقَى جزءًا من مَجْمُوعَة جَبَّار للإِنْتَرْنِت، بَعْد ذَلِك، وَفِي أَوَائِل عَام 2011م، تَحَوَّل المَوْقِع إلَى نَمُوذَج سُوق يَبِيع بِأَسْعَار ثَابِتَة، ثُمّ أَطْلَق قِسْمًا للبَيْع بالتَّجْزِئَة في أَوَاخِر عَام 2011م، يُضَمّ أَكْثَر من 400,000 مُنْتَج من مُخْتَلَف الفِئَات الَّتِي تَشْمَل الإلِكْتْرونِيَّات، والأَزْيَاء، والمُنْتَجَات المَنْزِلِيَّة، وَالسَّاعَات، والعُطُور، وَغَيْرِهَا، ويَجْذِب السُّوق اليَوْم أَكْثَر من 23 مِلْيُون زَائِر شهريًّا، لِلْمَزِيد : المَوْقِع الرَّسْمِيّ بسوق، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/ds0rr

فَمِثْـــل هَذِه العَلَامَات تُقدِّم للعُمَلَاء خِدْمَات إلكترونيَّةً فَقَط، وبالتَّالي يكُون وُجُودُها إلكترونيًّا من خِلَال شَـــبَكَة الإنترنت، وتكتَسِب أيضًا صُورَة ذِهْنِيَّةً مُمَيَّزَة وسُمْعَةً رَائِدَة ضِمْن المُنَظَّمات الإلِكْتِرُونيَّة العَالَميَّة.

وتتضَّمَن صُور الاسْتِخْدَام أيضًا كيفيَّة تَطْبيق أو اسْتِخْدَام الخِدْمَة أو السِّلْعَة الَّتي تُقدِّمها عَلَامَة المُنَظَّمَة لعُمَلَائها، فكُلَّمَا كان تَطْبيق أو اسْتِخْدَام الخِدْمَة أَيْـــسَر كُلَّـــمَا كان لذَلِك أثَرُه على تكْوِين صُورَة ذِهْنِيَّـــة مُتَمَيِّزَة عن المُنَظَّمَة والعَلَامَة التِّجَاريَّة، فكلّ مُنَظَّمَة تعتمد في هَذِه الطَّرِيقَة على القِطاع السُّوقيّ والطَّلبات الَّتي يطلبها العُمَلَاء في المناطِق المُسْـــتَهْدَفَة، فهُنَاك مناطِق تهتمّ بنَـــوْع الخِدْمَة المُقدَّمَـــة وطريقة تَطْبيقها، ومناطِق أُخْـــرَى تَهْتَمّ بالنَّتَائج المرجُوَّة من هَذِه الخِدْمَات. على سَـــبِيل المِثَـــال العَلَامَة التِّجَاريَّة الأَمْرِيكيَّة الرَّائِدة **ماستركارد (MasterCard)** وَهِي شَرِكَة تِكْنُولُوجيا رَائِدَة في صِنَاعَة المَدْفُوعات العَالَمِيَّة، تَعْتَمِد في بِنَاء صُورَتها الذِّهْنِيَّة لَدَى العُمَلاء على سُهُولَة وَأَمَان وفعاليَّة خَدَماتها، وَعلى أَنّ منتَجَاتِها وحُلُولَها الذَّكيَّة للدَّفْع الإلِكْتُرُونيّ تَجْعَل أنشـــطة التِّجَارَة اليَوْميَّة، مثْل: التَّسَوُّق وَالسَّفَر وَإِدَارَة الأَعْمَال وَإِدَارَة الشُّؤُون المَاليَّة أَسْهَل وَأَكْثَر أمانًا وفعاليَّةً بالنِّسْبَة للجَمِيع، ويُعَزِّز ذَلِك امْتِلاكُها شَبَكَةً دَوْلِيَّةً وَاســـعَة النِّطَاق لِمُعَالَجَة مَدْفُوعات العُمَلاء وَالمُؤَسَّسَات المَاليَّة وَالتُّجَّار وَالحُكُومَات وَالشَّرِكَات في أَكْثَر من 210 دَوْلَة وَإِقْلِيم(1).

- **شَـــخْصيَّة العَلَامَة التِّجَاريَّة Brand Personality:** يمكِن لسِمَات صُورَة المســـتَخدِم وَالاسْتِخْدَام أيضًا أن تُسَـــاهِم في إنْتَاج سِمات شَخْصِيَّة للعَلَامَة التِّجَاريَّة، فَمِن أَحَد مُكَوِّنَات صُورَة المُنَظَّمَة وعَلَامَتها التِّجَاريَّة هُو شَخْصِيَّة

1. المَوْقع الرَّسْمِيّ لَشَرِكَة ماستر كارد، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/g9hnx

العَلَامَة نَفْسها، فالعَلامَات التِّجَاريَّة يمُكِن أَن تَتَمَيَّز بِأوْصَاف شَخْصِيَّة، مِثْل: "الحَيَويَّـــة" و"البَهْجَة" و"اللُّطْف"(1)، وَيَبْدُو أَنّ هَذه الأَنْوَاع من الارتباطَات تَنْشَأ في أَغْلَب الأَحْيَان نَتيجَةً لاستِنْتاجات المستخدِم الأَسَاسِيّ للعَلَامَة المَمْلُوكَة للمنظَّمَة أَو حَالَة الاسْتِخْدَام، وَقَد تُسَاهِم فِيها أُمُور عِدَّةٌ، مِثْل: اسْم العَلَامَة وشِـــعَارها والتَّغْليف أَو مَظْهَر المُنْتَج **Wrapping**، حَيْث تُعْتَبَر هَذه الأَشْيَاء جُزءًا من عَمَليَّة الشِّرَاء وَالاسْـــتِهْلَاك، وَلَكِنَّهـــا في مُعْظَم الحَالَات لَا تَتَعَلَّق مُبَاشَرَةً بالمُكَوِّنات الضَّرُوريَّة لِأَدَاء المُنْتج.

فعادةً ما يَنْجَذب المُسْـــتَهْلِكون للمُنْتَجَات المغَلَّفَة والَّتِي يُوضَع عليها اسم أو عَلامَة تجاريَّةٌ؛ لأنّ ذَلِك يَعْكِـــس جَوْدَة هَذه المُنْتَجَات ويُعَزِّز صُورَة العَلامَة التِّجاريَّة والمُنَظَّمَة لَدَيْه، ويَخْلُق نِدَاءً مَرْئيًّا للعَمِيل يُحفِّزه على اقتناء مُنْتَجَات مَوْثُوق بها ذات جَوْدَة مُمَيَّزَة وعَلامَة تجاريَّة كُبْرَى، فعادةً ما يَربُط المُسْتَهْلِكون بَيْن شَكْل المُنْتَج وجَوْدَته وَبَيْن العَلامَة التِّجاريَّة، لذَلِك فبِقَدر اهتمام المُنَظَّمَة بجَـــوْدَة مُنْتَجَاتها يَجب أَن تحرص عـــلى مَظْهر عَلَامَتها التِّجاريَّة من حَيْث الاسم والتصميم والألوان، وذَلِك بســـبب أَهَمِّيَّة العامِل البَصَرِيّ في جَذْب الجُمْهُـــور وإقناعِه بقِيمة العَلامَة التِّجاريَّة وجَـــوْدَة مُنْتَجَاتها أو خِدْمَاتها، والتَّأْثِير على قَرَارَاته بِشِراء هَـــذِه المُنْتَجَات، وبالتَّالي ازدياد ثِقَته بالعَلَامَة والـــوَلَاء لها، وهو الأمْر الَّذي دعـــا إلى التَّنْويه عن أَهَمِّيَّة الابتكار في صُنع العَلَامَـــات التِّجاريَّة(2). وَالمِثَال على ذَلِك مَا تَقُوم بِه شِرْكَة بيبسي **(Pepsi)** من طَرْح عبـــوات خَاصَّة بِكَأْس العَالَم أَو كَأْس إِبْطَال أُورُوبَّا، وَكَذَلِك تُوجَد

1. Plummer, Joseph T. "**How Personality Makes a Difference**." Journal of Advertising Research, vol 24, no.6. 1985, pp. 27-31.
2. Baba, Abdul-Aziz. "**Impact of a brand on consumer decision making process**". UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES International Business. 2014.

شرْكَة خَاصَّة بتَصْنِيع الأَوَاني ســـتانلس ســـتيل تُدْعَى **أوركا** (1) **(Orca)** قَد صَمَّمْت زجاجات تُشْبِه الصَّاروخ لتَخْزِين المَشْرُوبَات البَارِدَة وَأَطْلَقَت عَلَيْها اسْـــم **أوركا روكيت "Orca Rocket Vacuum"** بِحَيْث تَرْبِط بَيْن المُنَظَّمَة وَالتَّصْمِيم الخَارِجيّ للمُنْتَج(2).

- **العَوَاطِف والتَّجْرِبة Feelings & Experience:** الشُّعور العاطفيّ للمُسْتَهْلِك نحو العَلَامَة التِّجاريَّة؛ سَـــوَاء كان سَلْبيًّا أو إيجابيًّا، يكون له تَأْثِير كبير في بناء الصُّورَة الذِّهْنِيَّة عن هَذِه العَلَامَة والمُنَظَّمَة بِشَـــكْل عامّ، ويتأثَّر الشُّعُور العاطفيّ للعُمَلَاء تِجَاه العَلَامَة التِّجاريَّة بِشَكْل كبير بالتَّجارِب الَّتِي يخوضها مـــع مُنْتَجَات أو خَدَمات العَلَامَة أو مع فريق خِدْمَـــة العُمَلَاء في المُنَظَّمَة، فالتَّوْصيات والنَّصائح الَّتِي يتلقَّاها العَمِيل مِن قِبَل مُوَظَّفي المُنَظَّمَة قد يكون لها تأثير كبير على اختياراته وتَفْضيلاته، فتُوَجِّهُه لِمَا هو أكثر مُلاءَمَةً لرَغَباته وقُدُراتـــه واحتياجاته، لكن هَذِه التَّوْصيات قد تَلْقَى في الكثير من الأحيان بعـــض الرَّفْض من قِبل العُمَلَاء؛ لاعتقادهم بأنَّها غير دقيقة أو مُحايِدَة، لأنّ مُوَظَّف خِدْمَة العُمَلَاء في النِّهايَة هو فَرْد تابع للعَلَامَة التِّجاريَّة يَسْعَى للرِّبْح فقط بغضّ النَّظَر عن صالح العَمِيل ذاته.

وإذا مـــا كانت التَّجْرِبَة الَّتِي يخوضها العَمِيل مـــع العَلَامَة التِّجاريَّة تَجْربةً سِلْبِيَّةً، فإنّ ذَلِك يُكْسِب العَمِيل بالضَّرُورة شُعورًا عاطفيًّا سلبيًّا تِجَاهَها، وقد

1. **أوركا (Orca):** شرْكَـــة هُولَنْدِيَّـــة لصِنَاعَة مُنْتَجَات المَطْبَخ مِـــن الفُولَاذ المُقَاوِم للصَّدَا (Stainless Steel)، تَأَسَّسَت عَام 1981م في هولندا، وَتَوَسَّع نَشَاطُها لاحِقًا لِيَشْمَل 12 دَوْلَةً أوروبِّيَة، وَوَسَّعْت الشَّرِكَة نَشاطَاتها لِتَدْخُل نِطَاق الخِدْمَات، فَافْتَتَحْت عِدَّة فنادِق تَحْمِل اسْم المُنَظَّمَة في عِدَّة دُوَل من العَالَم مِنْهَا إيطاليا وتركيـــا، وَتَحَوَّلَـــت الشَّرِكَة عَام 1992م إلَى مَجْمُوعَة ضَخْمَة مِـــن الشَّرِكَات مُتَعَدِّدَة الاخْتِصَاصَات تَحْمِل جَمِيعُهَا اسْم أوركا، كشرْكَة أوركا للمُقَاوَلات وأوركا للخِدْمَات السِّيَاحِيَّة وَغَيْرِها، لِلْمَزِيد : المَوْقِع الرَّسْمِيّ للشَّرِكَة، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/77kbp
2. Orca Rocket Vacuum-Insulated Stainless Steel 12-Oz. Bottle/Can Koozie ,Amazon website, online link: https://0i.is/2KEJ.

أكَّدت دِراسَات تَسْويقيَّة مُتَخَصِّصَة أنّ ما يَقْرُب من 70 % من العُمَلَاء يَتَخَلَّوْن عــن العَلَامَات التِّجاريَّة إذا ما اعتقــدوا أنّ مُوَظَّفيها لا يُولُونَهُم الاهتِمَام الكافِيَ(1)، ووَفْقًا لِمَسْــح أَجْرَتْه شَرِكَة **أميركان إكسبريس**(2)(**American Express**) عــام 2011م، فإنّ 78 % من العُمَــلَاء أنْهَوْا عِلَاقَتهم بالعَلَامَة التِّجاريَّة بســبب سُوء خِدْمَة العُمَلَاء(3)، وأكَّد المَسْــح أنّ الولايات المُتَّحِدَة الأمريكيَّة تَفْقِد عائدات بقيمة 84 مليار دولار ســنويًّا بســبب سُوء خِدْمَة العُمَلَاء؛ حَيْث يتحوَّل 61 % من المُسْتَهْلِكِين إلى المُنَافِسِينَ(4).

إذَن تُثِير العَلَامَة التِّجَاريَّة بدَوْرِهَا الكَثِير مِن العَوَاطِف أَو المَشَاعِر في نُفُوس المُســتهلِكِين، إمَّا مَشَاعِر إيجَابِيَّة أَو سَلْبِيَّة، وتَقْيِيم المُستهلِكِين لتَجَارِبهم مَع المُنَظَّمَة أَو المُنْتَج أَو الخِدْمَة يُسَاهِم في تَعْزِيز هَذِه المَشَاعِر؛ هَل كَانَت تَجْرِبَة إيجَابِيَّة أَم لَا؟

1. MacDonald, Steven. "**Why Customer Complaints Are Good For Your Business**". Superoffice, 2019م, https://bit.ly/2po5sQF

2. **أميركان إكســبريس (American Express)** هي مؤسَّسة ماليَّة أمريكيَّة تقوم في المقام الأوَّل بإصدار بطاقــات الائتــمان، ومعالجة المدفوعات، وتوفّر الخِدْمَات المُتَعَلِّقَة بالسَّــفَر في جميع أنحاء العالم، وقد تأسَّسَت عام 1850م في نيويورك من خلال دَمْج ثلاث شركات ناشطة في النَّقْل السَّرِيع للبضائع والأشياء الثمينة والمســاحة هي شَركَة Wells & Co وFargo & Company وبترفيلد واســون، افتتحت المؤسَّسة أَوَّل مكتب أوروبي في باريس عام 1895م، واســتمرّ التوسُّــع الدُّوْليّ بافتتاح مكاتب في دول أوروبيَّة أخرى بما في ذلك إنجلترا وألمانيا، وفي أوائل القرن العشرين بدأت المُؤَسَّســة في تقديم الخِدْمَات في الأرجنتــين والبرازيل والصــين واليابان ومصر والهند، والآن هي إحدى الــشَّركَات الرَّائِدَة في إصدار بطاقات الائتمان الشَّخْصِيَّة والشَّركَات الصَّغِيرة، وتشمل عروضها الشِّيكَات السياحيَّة وبطاقات الائتمان وخِدْمَات تخطيط السَّفَر للشركات والأفراد والجولات السِّيَاحيَّة ووكالات حجز الفنادق وتأجير السَّيَّارَات، وبحلــول أوائــل القرن الحادي والعشرين كانت تعمــل في أكثر من 40 دولة حول العالم، وتُحقِّق صافي دَخْل يبلغ نحو 6.9 مليار دولار ســنويًّا.. للمزيد حول المؤسَّســة ومنتجاتها وخِدْمَاتها يُمكِن زيارة موقعها الرَّسْمِيّ: https://www.americanexpress.com.

3. " **Effect of bad Customer Services**", Salesforce.com. 2019, https://goo.gl/LVF311.

4. المرجع السَّابِق.

2. الفَوَائِد Benefits:

وهِي القِيمَة الشَّـــخْصِيَّة الَّتِي يَرْجُو المُستهلِكُون الحُصُول عَلَيْها من تَعَامُلِهم مَع المُنَظَّمَة وَاقْتِنَاء مُنْتَج عَلَامَتها أو تَجْرِبة الخِدْمَة، وتُساهِم سِمات المُنْتَج أو الخِدْمَة في تكْوِيـــن هَذِه الفوائد، إذ تُعْتَبَر هَذِه السِّـــمَات بمَثَابَة روابط وظيفيَّة وعقليَّة تتشكَّل بينها وَبَيْن العُمَلَاء نتيجة تحقُّق فائدة ما من شِرَاء هَذَا المُنْتَج أو الخِدْمَة؛ فالفَوائد هي الأَســـاس المنطقيّ لاتِّخاذ قَرَار الشِّرَاء، ولذَلِك تعتمد أيّ مُنَظَّمَة في تكْوِين صُورَة ذِهْنِيَّة مُتَمَيِّزَة لَدَى الجُمْهُور على فائدة مُمَيَّزَة لا تَتَوافَر للمُنَافِسِين، وقد تكـــون الفائدة أفضل نَوْع من الخِدْمَات الَّتِـــي يمْكِنها تَقديمُها للجُمْهُور، وهُنَاك مُنَظَّمَات تَعْتَمِد على أنّ أفضل عامِل لَدَيْها هو عامل السُّرْعَة في التَّوْصيل، ومُنَظَّمَات أُخْرَى تَعْتَمِد على أنَّها الأفضل في تقديم مُنْتَج جيِّد، ومُنَظَّمَات أُخْرَى تَعْتَمِـــد على الأفضل في تقديم أَنْوَاع مُحدَّدَة من الطَّعام، فكلّ مُنَظَّمَة تختار نَوْع الخِدْمَة الَّتِي ســـتكون هي الأَفْضل في تقديمها من أجل أَن يَتَرَسَّـــخ في أذهان الجُمْهُور أنّ لها مَيْزَةً تنافُسِيَّةً في هَذَا المُنْتَج أو هَذِه الخِدْمَة(1).

وَيمُكِن تمَيْيز الفَوَائِد بشَـــكْل أَكْبَر في أَرْبَع فِئات وَفْقًا للدَّوافِع الأسَاسِيَّة الَّتِي تَتَعَلَّق بِها، وَهِي(2):

- **الفَوَائِد الوظيفيَّـــة Benefits Functional:** وهِي أَكْثَر المَزَايَا الجَوْهَرِيَّة لِاسْـــتِهْلَاك المُنْتَـــج أو الخِدْمَة وتَتَوَافَق عادةً مَع السِّـــمَات المُتَعَلِّقَة بالمُنتَج. وغالبًا مَا تَرتبِط هَذِه الفَوَائِد بدَوافع أسَاسِـــيَّة إلى حَدّ مَا، مِثْل: الاحتياجَات

1. مقراني، سارة. **أَثَر تَغْيير العَلَامَة التجاريَّة على الصُّورَة الذِّهنيَّة للمُسْتَهْلِك.** رسالة ماجستير، كُلِّيَّة العُلوم الاقتِصَاديَّة والعُلوم التجاريَّة وعُلوم التسيير، جامِعة قاصدي مرباح، ورقلة (الجزائر)، 2016م، ص 9 - 10.
2. Park, C. Whan et al. "**Strategic Brand Concept-Image Management**". Journal Of Marketing, vol 50, no. 4, 1986, p. 135. SAGE Publications, doi:10.2307/1251291. Accessed 7 June 2020.

الفسْـــيُولوجيَّة وَالسَّـــلامَة وَتَنْطَوِي على رَغْبَة في إشْبَاع احْتِيَاج مَا أَو تَجَنُّب مُشْكِلَة مَا. وَهُنَا تَحْتَاج المُنَظَّمَة أَن تُقدِّم من خِلَال عَلَامَتها فَوَائِد مُتفَرِّدَةً أَو مُتَمَيِّزَةً بِشَـــكْل أَفْضَل من غَيْرِها، حَيْث تَتَمَثَّل الصُّورَة الذِّهْنِيَّة بقَدْر التَّقْييم الَّذِي يَضَعُه المُسْـــتَهْلِك للمُنْتَج أَو الخِدْمَـــة، ومَدَى ارْتِبَاط صِفَاتِه بِالوَظِيفَة الَّتِي يُؤَدِّيها.

- **الفَوَائِـــد التَّجْرِيبِيَّـــة Benefits Experiential**: ويُقْصَد بها كَيْف يَجْلِب اقْتِنَاء هَذِه العَلَامَة شُـــعورًا عاطفيًّا إيجابيًّـــا دُون غَيْرِها مِن العَلَامَات؛ إذ تَتَعَلَّق الفَوَائِد التَّجْرِيبِيَّة بمَا يَشْـــعَر بِه المُسْـــتَهْلِك خِلَال اسْتِخْدَام المُنْتَج أَو الخِدْمَـــة، فَهَذِه الفَوَائِد تَفِي بالاحتياجات التَّجْرِيبِيَّة، مِثْل: المُتْعَة الحِسِّـــيَّة والتَّنَوُّع والتَّحْفِيز المَعْرِفيّ، لِذَلِك عادةً مَا تَتَوَافَق مَع السِّمَات المُتَعَلِّقَة بالمُنْتَج. على سَبِيل المِثَال: صُورَة العَلَامَة التِّجَارِيَّة **ماكْدُونالدز (Mcdonald's)** هي عَلامَة مُمَيِّـــزَة لِتَقْدِيم الطَّعَام الجَيِّد والسَّرِيع وَغَيْر المُكَلِّف، وَبِالتَّالِي تَعْكِس الإِعْلانَـــات التِّجَارِيَّة والعَنَاصِر الأُخْرَى للعَلَامَة بِاسْـــتِمْرَار صُورَة العَلَامَة التِّجَارِيَّة كمُزَوِّد طَعَام مَيْسُـــور التَّكْلِفَة حَيْث يَكُون العُمَلاء مُرْتاحِين تَمامًا، لِأَنَّهُم يَعْرِفُون مَا سَيَحْصُلون عَلَيْه بِمُجَرَّد وُصُولِهِم إلى المَتْجَر.

- **الفَوَائِـــد الرَّمْزِيَّـــة Symbolic Benefits**: وتَتَمَثَّـــل في إمكانيَّة العَلَامَة التِّجارِيَّة في التَّعْبِير عن المُنْتَـــج أو الخِدْمَة، وعن المُنَظَّمَة، وبالتَّالِي ترتبط في ذِهْـــن الجُمْهُور من خِلَال قُدْرتها عـــلى التَّعْبِير الرَّمزِيّ عن الخِدْمَات المُقَدَّمَة، فيَسهُل عليه تَذَكُّرُها واسْتِدعاؤُها وَقْت الحاجَة، مِثْل: عَلَامَة **آيفون (Iphone)** المَمْلُوكَـــة لِشَرِكَة **أبـــل (Apple)** العَالَمِيَّة الَّتِي ترتبط في ذِهْن عُمَلائهـــا بِالتَّعْبِير عَن ابتكارَاتِها المُتَفَرِّدَة وَالجَوْدَة المُمَيِّزَة لِمُنْتَجاتها وجماليَّة التَّصْمِيم، وَلِذَلِك كَانَت وَلَا زَالَت في مُقَدِّمَة المُنَظَّمات ذَات السُّـــمْعَة الطَّيِّبَة، وَالأَكْثَر نجاحًا وتأثيرًا في أَذْهان عُمَلائها حَوْل العَالَم.

وَمِن الجَيِّد أَن تَنْطَوِي العَلَامَة التِّجَارِيَّة على فَوَائِد رَمْزِيَّة تمسّ الاحتياجات المجتمَعِيَّة الأَسَاسِيَّة للجُمْهُور المُسْتَهدَف وَأَن تَتَوَافَق بِصُورَة مَا مَع رُؤَاه الشَّخْصِيَّة وَتَقْدِيره لِلذَّاتِ(1). فَمِن المُؤَكَّد أَنّ المُستهلكِين يُقَدِّرُون مَكَانَة المُنَظَّمَة وعَلَامَتها التِّجَارِيَّة بِسَبَب ارْتِبَاطِها بِمَا يَعْتَقِدُونَه من مَفَاهِيم وَبِمَا يَتَبَنَّوْنَه مِن أفْكَار ذَاتِيَّة.

على سَبِيل المِثَال، لَا تَحْظَى **ستاربكس (Starbucks)** بِنَسَب إِقْبَال كَبِيرَة على مَقَاهِيها حَوْل العَالِم بِسَبَب جَوْدَة مُنتَجات القَهْوَة الَّتِي تُقَدِّمُها للعُمَلاء فَقَط، وَلَكِن لِأَنّ هَؤُلَاء العُمَلاء يَحْصُلُون دَاخِل متاجِرها على فَوَائِد رَمْزِيَّة تَتَواءَم مَع احتياجاتِهم للتَّواصُل الاجْتِمَاعِيّ والإِنْسَانِيّ وَسَط أَجْوَاء مِن الدِّفْء وَالانْتِمَاء، وَهُو ذَاتُه مَا تَتَبَنَّاه المُنَظَّمَة وعَلَامَتها التِّجَارِيَّة من قِيَم، حَيْث تَحْرِص مُنْذ تَدْشِينها على تَوْفِير ثَقَافَة الدِّفْء وَالانْتِمَاء والتَّرْحِيب بالعُمَلاء وتَشْجِيعهم على التَّوَاصُل الإِنْسَانِيّ والاجتِمَاعِيّ.

- **فَوائِد الدَّعْم العَقْلاني:** أي لماذا يَثِق العُمَلاء بهَذِه العَلَامَة أكثر من العَلَامَات الأُخْرَى المُنَافِسَة، ومن أفضل الوَسَائِل الَّتِي تَتَّبِعها المُنَظَّمَات في ربط العَلَامَة التِّجارِيَّة بِذِهْن المُسْتَهْلِك، هو ربطها بالخصائص المُمَيَّزَة الموجَوْدَة في المُنْتَج، وإبراز الفائدة الَّتِي ستعود عليه من اقتنائها، فالمُسْتَهْلِك عادةً ما يُتَرْجِم هَذَا الارتباط الذِّهنيّ لسلوك الشِّراء. ومِن الأَمْثِلَة البَارِزَة هُنَا شَرِكَة(2) **(Ugly Drinks Inc)** البريطَانِيَّة

1. Solomon, Michael R. "The Role of Products as Social Stimuli: A Symbolic Interactionism Perspective," Journal of Consumer Research, 10 December 1983, pp 319-29.
2. **شَرِكَة Ugly Drinks Inc:** شَرِكَة بريطَانِيَّة لِإِنْتَاج المَشْرُوبَات الغَازِيَة، تَأَسَّسَت عَام 2016م، تُرَكِّز في مُنْتَجَاتِها على تَقْدِيم مُنْتَجات غازِيَّة صِحِّيَّة 100%، وَذَلِك من خِلَال الابْتِعَاد عَن السُّكَّر والمُنَكِّهَات الصِّنَاعِيَّة المَوْجُودَة في المَشْرُوبَات الغَازِيَة التَّقْلِيدِيَّة، وتَتَبَنَّى الشَّرِكَة في عَمَلِهَا رُؤْيَةً صِحِّيَّةً للمَمْلَكَة المُتَّحِدَة، لِلْمَزِيد، المَوْقِع الرَّسْمِيّ للشَّرِكَة، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/jqE8A

الَّتي فَشِلَت في تَوْفير الدَّعْم العَقْلانيّ لجُمْهورها المُستَهْدَف، فَهي تَهْدِف لِتَوْفير بَديل صِحِّيّ لِجَميع المَشْرُوبَات الغَازيَة السُّكَّريَّة الَّتي يَسْتَخْدِمَها المُستهلِكُون حاليًّا، لَكِنَّها أخْفَقَت في اخْتِيَار التَّعْبير المُوَفَّق لرُؤْيَتها وأَهْدَافها، فساهَمَت في تَكْوين صُورَة سَلْبيَّة عَن عَلامَتها في أَذْهان العُمَلاء، حَيْث كَان التَّصْميم الأَوَّليّ للمُنَظَّمَة يُرَكِّز على كَلِمَة "قَبيحَة" بِخَطّ بَارز، وَفي وَقْت لاحِق، أَدْرَكَت هَذا الخَطأَ مُؤَكِّدَةً أَنّ الصِّحَّة لَا يَجِب أَن تَكُون شيئًا مُملًّا أبدًا، وَأَجرَت تَعْديلات جَيِّدَةً على التَّصْميم العَامّ للعَلَامَة وَتَطْويره وَفْقًا لمتطَلَّبَات إنْشَاء صُورَة جَيِّدَة لعَلَامَتها التِّجَاريَّة(1).

3. مَوَاقِف العَلَامَة التِّجَاريَّة Brand attitudes:

يَتِمّ تَعْريف مَوَاقِف المُنَظَّمَة والعَلَامَة التِّجَاريَّة على أَنَّها التَّقْييمات العَامَّة لمُستهلِكِي العَلَامَة التِّجَاريَّة حَوْل هَذه العَلامَة والمُنَظَّمَة الَّتي تَقِف وَرَاءَها(2)، فمن أَهَمّ العَوامِل الَّتي تُسْهِم في تَكْوين الصُّورَة الذِّهنيَّة عن العَلامَة التِّجاريَّة هِي وُجُود اتِّجَاه عامّ عند الجُمْهور نَحْو هَذه العَلامَة، سواء كان هَذا الاتِّجَاه إيجابيًّا أو سَلْبيًّا؛ فذَلِك له تأثير واضح في تكْوين الصُّورَة الذِّهنيَّة للعَلامَة التِّجاريَّة وللمُنَظَّمَة الَّتي تُمَثِّلها(3)، وَمَوَاقِف العَلَامَة التِّجَاريَّة مُهِمَّة لِأَنَّها غالبًا مَا تُشَكِّل الأَسَاس لِسُلُوك المُسْتَهْلِك الشِّرَائيّ، فَمِن خِلَالِها يَبْنِي المُسْتَهْلِك مُعْتقداته البَارِزَة حَوْل المُنْتَج أَو الخِدْمَة، ثُمّ الحُكْم التَّقْييميّ على المُنَظَّمَة وعَلَامَتها من خِلَال هَذه المُعْتَقَدَات وبِالتَّالي اتِّخَاذ سُلُوك مَا.

1. Cotton, Barney. **Ugly drinks secures new investment to support global expansion. Businessleader**, 11 November 2019, https://cutt.us/S5YaU
2. Wilkie, William L. Consumer Behavior. 3rd ed., John Wiley & Sons, Inc, 1994.
3. بورقعة، فاطمة. **"الصُّورة الذِّهنيَّة للعَلَامَة التجاريَّة وولاء المستهلك للعَلَامَة"**. المَجَلَّة الجزائريَّة للاقتصاد والإدارة، مُجَلَّد 8 العدد1، 2017م، ص 69 - 70.

وَيمُكِن أَن ترتبط مَوَاقِف العَلامَة التِّجَارِيَّة بمعتَقَدات المُسْتَهْلِك حَوْل السِّمَات المُتَعَلِّقَة بالمُنْتَج وَالفَوَائِد الوظِيفيَّة والتَّجْرِيبيَّة (أي الجَوْدَة المُدرَكَة مِن الاستِخْدَام)(1). فعلى سَـــبِيل المِثَال: حِينَمَا يُقْدِم عَمِيل مَا على شِرَاء سَـــيّارَة من شَرِكَة **فُولْفُو**(2) **(Volvo)** فَإِنَّه يَسْـــعَى مَن وَرَاء ذَلِك للفَوْز بمَعايِير السَّلَامَة وَالأَمَان الَّتِي تَشْتَهِر بها مَرْكَبات هَذِه الشَّرِكَة على وَجْه التَّحْدِيد، فَالصُّورَة الذِّهْنِيَّة **لفولفو** كمَصْدَر للأَمَان والمَوْثُوقيَّة قَد تَرَسَّـــخَت لَدَى الجُمْهُور بمُرُور الأَيَّام مَع نَجَاحِها في تَقْدِيم مَرْكَبات تُرَاعِي أَهَمّ اشْـــتِرَاطَات السَّـــلَامَة أَثْنَاء القِيادَة، وَهُو مَا تُرَوِّج لَه دائماً في حَمَلاتِها التَّسْوِيقِيَّة، فَهِي لا تَدَّعِي مثلًا تَوْفِير الأَنَاقَة والفَخَامة أَو أَنّ مَرْكَبَاتها تُرشِّـــد اسْتِخْدَام الطَّاقَة، بَل تُرَوِّج دائماً لِعُنْصُرَي الأَمَان وَالسَّلَامَة، وَهَكَذَا نَجَحَت في تَعْمِيق تِلْك الصُّورَة في أَذْهَان الجُمْهُور وتَدْعِيم مَوْقِفِها السُّوقِيّ.

وَإِذَا مَا ذَكَرْنَا العَلَامَة التِّجَارِيَّة **نايك (Nike)** فَإِنّ الحُكم الدَّوْلِيّ العَامّ عَلَيْها هُو أَنَّها عَلامَة تِجارِيَّـــة عَرِيقَة للمَلَابِس وَالأَدَوَات الرِّيَاضِيَّة عَالِيَة الكَفَاءَة، وَيَنْتَشِر هَذَا الحُكْم أَو الشُّعُور بِجَوْدَة هَذِه العَلَامَة وإِيجَابِيَّتها في جَمِيع أَنْحَاء العالَم.

وَيمُكِن أَن ترتبط مَوَاقِف العَلَامَة التِّجَارِيَّة بمعتَقَدات المُسْتَهْلِك حَوْل السِّمَات غَيْر المُتَعَلِّقَة بالمُنْتَج وَالفَوَائِد الرَّمْزِيَّة، حَيْث يمُكِن أَن تُسَاهِم هَذِه المَوَاقِف في مُسَاعَدَة الأَفْـــرَاد على التَّعْبِير عَن مَفَاهِيمِهم الذَّاتِيَّة إِزَاء المُنْتَج أَو الخِدْمَة؛ نظرًا لأَنَّه من الصَّعْب تَحْدِيد جَمِيع السِّـــمَات وَالفَوَائِد ذَات الصِّلَة بِشَكْل صَحِيح. وَلِذَلِك أَكَّدَت

1. Zeithaml, Valarie A. "**Consumer Perceptions Of Price, Quality, And Value: A Means-End Model And Synthesis Of Evidence**". Journal Of Marketing, vol 52, no. 3, 1988, p. 2. SAGE Publications, doi:10.2307/1251446.

2. **فُولْفُو Volvo:** شَرِكَة سُوَيْدِيَّة لتَصْنِيع السَّيَّارَات وَالسَّيَّارَات الثَّقِيلَة تَمّ إِنْشَاؤُها سَنَة 1927م، تُعْتَبَر رَائِدَة السَّلَامَة في السَّيَّارَات في العَالَم، وَتُعْتَبَر أَوَّل سَيّارَة يَتِمّ إِدْخَال حِزَام الأَمَان بِهَا، عِلْمًا بأَنّ اسْم "فولفو" تَعْنِـــي باللَّاتِينِيَّـــة "أَنَا أَتَدَحْرَجُ"، وَتَمْلِك الشَّرِكَة مَجْمُوعَةً من الـــشَّرِكَات الفَرْعِيَّة حَوْل العَالَم منها شَرِكَة شَاحِنَات مَاك ورينو للشَّاحِنَات وشَرِكَة شَاحِنَات يو دي وشَرِكَة نوفا باص، اسْتَحْوَذَت عَلَيْهَا شَرِكَة فُورْد الأَمْرِيكِيَّـــة وتخلَّـــت عَنْهَا عَام 2010م، وَهِي الآن مِلْك لِمَجْمُوعَة تشـــجيانغ جيلي القَابِضَة، لِلْمَزِيد: مَوْقِع وِيكْيبيديا المَوْسوعَة الحُرَّة، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/lqRZ

دراسات أنَّه يمْكن تَشْكيل المَوَاقف من خِلَال اتِّخَاذ المُستَهلِكين قَرَارَات أقَلّ عُمْقًا، على سَبيل المِثَال؛ على أسَــاس الاسْتدْلَال البَسِيط وَقوَاعِد القرَار، فَإذَا مَا افْتَقر المُســتَهلكون إلى الدَّافع أو القُدْرَة على تَقْييم المُنْتَج أو الخِدْمَة بناءً على سِــمَاته أو فَوَائده الوظِيفيَّة أو التَّجْرِيبيَّة، فقَد يَسْــتَخْدِمُون "إشَارَات خَارجيَّةً" لاستِنْتَاج جَوْدَة المُنْتَج أو الخِدْمَة على أسَاس مَا يَعْرِفُونَه عَن المُنَظَّمَة وعَلَامَتها، مِثْل: مَظهَر المُنْتَج أو لَوْن الغُلَاف أو رَائِحَته(1).

كَذَلك تتَأثَّر مَوَاقِف العَلَامَة بالسِّيَاسَــة الرَّسْــمِيَّة الَّتي تَتَّبعُها المُنَظَّمَة، فَعِنْدَمَا تَحْمِل المُنَظَّمَة رَسَــائِل إيجابيَّة جَيِّدَة وَسِيَاسَــة تَتَوَافق مَع سِمات الجُمْهُور وَمَبَادِئه وثقافة مُجْتَمَعه تَكُون العَلَامَة التِّجَاريَّة قَادرَةً على الوُصُول لنَتَائج إيجابيَّة وَصُورَة ذِهْنيَّة جَيِّدَة لَدَى الجُمْهُور المُسْــتَهْدَف. ففي عَام 2006م، شَهد الأمريكيّ **Blake Mycoskie**(2) الصُّعُوبَــات الَّتي يُعَاني مِنْها الأَطْفَال الفُقَــرَاء للحُصُول على أحْذِيَة في الأرْجَنْتِين، فطَوَّر حِذَاء **Tom**، وَالَّذي تَطوَّر فِيمَا بَعْد لِيُصْبح شَرِكَة **"تومز TOMS**(3)" للأحذية وَالَّتي تَعْتَمِد سِيَاسَتُها حَتَّى الآن على تَقْدِيم زَوْج وَاحِد من الأحْذِيَة للأطْفَال المُحْتَاجِين مُقَابل كُلّ زَوْج من الأحْذِيَة يُبَاع في مَتاجِرها. هَذِه العَلَامَة التِّجَاريَّة نَجَحَت في تَرْسِيخ

1. Olson, Jerry, and Jacob Jacoby. "**Cue Utilization In The Quality Perception Process**". IL : Association For Consumer Research, Third Annual Conference Of The Association For Consumer Research, 1972.
2. **Blake Mycoskie**: رَجُل أَعْمَال أَمْريكيّ وُلِد في وِلَايَة تَكْسَــاس عَام 1976م، ومُهْتَمّ بالعَمَل الإنْسَــانيّ، دَرَس الفَلْسَــفَة ولاحقًــا دَرَس إدَارَة الأعْمَال، وَتَفَرَّغ لِلَعِب التِّنِس فِيمَا بَعْــد، وَاضْطُرّ لتَرْك الرِّيَاضَة بَعْد إصَابَتِه في أَحَد المباريات، وَاتَّجَه إلَى عَالَم الأعْمَال، أَسَّــس عِدَّة شَرِكَات نَاجِحَة وَبَاعَهَا جميعًا، ليُؤَسِّــس فِيــمَا بَعْــد شَرِكَــة تُومَاس للأَحْذِيَة وَالَّتي تُعْتَبَر شَرِكَة رِبْحِيَّةً وإنْسَــانيَّةً في ذَات الوَقْــت، لِلْمَزِيد: مَوْقِع وِيكيبيديا المَوْسُوعَة الحُرَّة، مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/t1E8B
3. **تومز TOMS**: شَرِكَة أَمْرِيكِيَّة لصِنَاعَة الأَحْذِيَة، تَأَسَّسَت عَام 2006م في مَدِينَة لُوس أَنْجُلوس من قِبَل Blake Mycoskie، وَوَسَّــعَت الشَّرِكَة عَمَلَهَا لِيَشْــمَل صِنَاعَة المَلَابِس ومستَلْزَمَات الرِّيَاضَة، وَبَدَأت فِكْرَة الشَّرِكَة خِلَال زِيَارَة مُؤَسِّسها للأَرْجَنْتِين وَرُؤْيَته لِلْأَطْفَال الفُقَرَاء حُفَاةً وَقَد تَشَقَّقَت أَرْجُلُهم، فَأَتَت فِكْرَة الشَّرِكَة لِتَكُون رِبْحِيَّةً وإنْسَــانيَّةً في ذَات الوَقْت، من خِلَال تَعَهُّد الشَّرِكَة بالتَّبَرُّع بزَوْج أَحْذِيَة مُقَابل كُلّ زَوْج يَتِمّ بَيْعُه، لِلْمَزيد مَوْقِع وِيكِيبيدِيَا المَوْسُوعَة الحُرَّة، مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/NzPu6

صُورَة ذِهْنِيَّة إيجَابيَّة من خِلَال رِسَـــالَتها الإنْسَـــانِيَّة تِلْك ومهمَّتها المجتمَعيَّة وَاسِعَة النِّطَاق، فَمُنْذ إنْشَاء الشَّرِكَة، أَعْطَت 60 مِلْيُون زَوْج مِن الأَحْذِيَة في 70 دَوْلَة، وتُسَاهِم بِنِسْبَة من أَرْبَاحِها في مُسَاعَدَة المكفُوفِين حَوْل العَالَم، إلى جَانِب مُساهَمَتها في تَوْفِير ميَـــاه الشُّرْب الصَّالِحَة[1] وَإِيجَاد الوَظَائِـــف للعَاطِلين في الدُّوَل النَّامِيَة، حَتَّى أَنَّها بَاتَت الآن رَائِدَةً في المَسْـــؤُوليَّة المجتمَعِيَّة للشَّرِكات وأَلْهَمَت المُنَظَّمات الأُخْرَى لإِنْشَاء مُنْتَجات ذَات نمَاذِج أَعْمَال مُمَاثِلة.

نَخْلُص إذَن ممَّا سَـــبَق، أَنّ الأَنْوَاع المُخْتَلفَة لارتباطات العَلامَات التِّجَاريَّة الَّتِي تُشكِّل صُورَة المُنَظَّمَة والعَلَامَة التِّجَاريَّة تَتَضَمَّن كُلًّا مِن السِّمَات المُتَعَلِّقَة بالمُنْتَج أَو غَيْر المُتَعَلِّقَة بالمُنتَج، وَالفَوَائِد الوظيفِيَّة أَو التَّجْرِيبِيَّة أَو الرَّمْزِيَّة، وَمَوَاقِف العَلَامَة التِّجَاريَّة بشَكْل عَامّ.

ثانيًا: قُوَّة الارتباطَات Strength of Brand Association:

يمْكِن أَن تَتَمَيَّز الارتباطات أيضًا بِقُوَّة نُقطَة الاتِّصَال وَالتَّذْكِير بالعَلَامَة التِّجَاريَّة لَدَى المُســـتَهلِكِين، وتَعْتَمِد قُوَّة الارتباطات على كَيْفِيَّة دُخُول المَعْلُومَات إلى ذَاكِرَة المُسْتَهْلِك (**التَّشْـــفِير**) وكَيْف يَتِمّ الحِفَاظ عَلَيْها كَجُزْء من صُـــورَة المُنَظَّمَة والعَلَامَة التِّجَاريَّة (**التخزين**)، وَتَتَمَثَّل القُوَّة في كمّ وكَيْف المَعْلُومَات الَّتِي تُعالِجُها ذَاكِرَة المُسْـــتَهْلِك عِنْد **التَرْمِيز** (أي مِقْدَار تَفْكير الشَّـــخْص بشَـــأْن المَعْلُومَات الخَاصَّة بالمُنَظَّمَة والعَلَامَة) و(طَبِيعَة أَو جَوْدَة المَعْلُومَات وَالطَّرِيقَة الَّتِي يُفَكِّر بها الشَّخْص في هَذِه المَعلُومات).

وَيُؤَكِّد مَنْهَج المُسْتَوَيات أَو عُمْق المُعَالَجَة أَنَّه كُلَّمَا زَاد الاهْتِمَام بِمَعْنَى المَعْلُومَات أَثْنَاء التَّشْـــفِير، كُلَّمَا كَان النَّاتِج ارتباطات أَقْوَى في الذَّاكِرَة. وَهَكَذَا، عِنْدَمَا يُفَكِّر المُسْتَهْلِك

1. بُوشْـــنَاق، علي. **قِصَّة شَرِكَة TOMS للأَحْذِيَة للفُقَرَاء اشْـــتَرِ حِذَاءً وسَنَتَبَرَّع بمِثْلِه لفَقِير**. Blogspot، 9 فبراير 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/l9HbI

بنَشَـــاط في "مَعْلُومات المُنْتَج" أَو "الخِدْمة" ويُفَصِّلُها بشَكْل أَقْوَى، تُصْبِح الارتباطات أَكْثَر قُوَّةً وَتَزِيد مِن احتماليَّة وَسُهُولَة الوُصُول إلى المَعْلُومَات الَّتِي يُمْكِن اسْتِدْعَاؤُها عَن المُنَظَّمَة والعَلَامَة(1).

وَيَعْتَقِـــد عُلَمَاء النَّفْس المَعْرفيّ أنّ الذَّاكِـــرَة البَشَرِيَّة قَوِيَّة للغَايَة، وَأَنَّه بِمُجَرَّد تَخْزِين المَعْلُومَـــات فِيها، فَإِنّ قُوَّة ارْتِبَاطِها تَتَحَلَّل بِبُطْء شَـــدِيد عـــلى الرَّغْم من أَنَّها تَبْقَى "مُتَاحَةً" وَيُمْكِن اسْـــتِرْجَاعُها في أَيّ وَقْت، إلَّا أَنَّه قَد لَا يُمْكِن الوُصُول إلى المَعْلُومَات واسْتِرجاعُها بِسُـــهُولَة دُون تذكير أَو إشَارَات اسْتِرْجَاع مُرْتَبِطَة بِشِدَّة. وَبالتَّالِي، فَإِنّ تَكْوِيـــن ارتباطات بَارِزَة تَتَبَادَر إلى الذِّهْن سريعًا يَعْتَمِد على السِّـــيَاق الَّذِي يَتِمّ فِيه النَّظَـــر إلى المُنَظَّمَة والعَلَامَة التِّجَارِيَّة، فَكُلَّمَا زَاد عَدَد الإشَـــارَات المُرْتَبِطَة بِجُزْء من المَعْلُومَـــات عَنْهُمَا، كُلَّمَا زَاد احْتِمَال تَذَكُّر المَعْلُومَـــات بِسُرْعَة(2). وَلِذَلِك تَلْجَأ الكَثِير مِن المُنَظَّمات للرَّبْط بَيْن عَلَامَاتها وَبَيْن شَـــخصيَّات عالَمِيَّة أَو فنيَّة مُؤَثِّرَة حَتَّى تُثَبِّت صُورَتُهَـــا الذِّهْنِيَّة في عَقْل الجُمْهُور وتَرْبِطها بشَـــخْصِيَّات كثيرًا مَا يَرَاها، وَبالتَّالِي فَعِنْدَمَا يَتَعَرَّض لِأَحَد من هَؤُلَاء المَشَاهِير فَإِنَّه تلقائيًّا يَسْتَدْعِي صُورَة العَلَامَة التِّجَارِيَّة، وَالمِثَـــال البَارِز هُنَا هُو العَلَامَة التِّجَارِيَّـــة **نايك (Nike)** الَّتِي تَعَاوَنَت مَع الكَثِير من مَشَـــاهِير الرِّيَاضَة حَوْل العَالَم في حَمَلَاتها التَّسْوِيقِيَّة وَمِنْهُم **كرِيسْتِيانُو رُونالدُو، ونيمَار جُونيُور، وسيرخيو رامُوس، وروبرت ليفاندوفسكي، وكيليان مبابي وكيفن دِي بروينه.**

1. Craik, Fergus I.M., and Robert S. Lockhart. "**Levels Of Processing: A Framework For Memory Research**". Journal Of Verbal Learning And Verbal Behavior, vol 11, no. 6, 1972, pp. 671-684. Elsevier BV, doi:10.1016/s0022-5371(72)80001-x.
2. Loftus, Elizabeth F., and Geoffrey R. Loftus. "**On The Permanence Of Stored Information In The Human Brain.**". American Psychologist, vol 35, no. 5, 1980, pp. 409-420. American Psychological Association (APA), doi:10.1037/0003-066x.35.5.409.

ثالثًا: تَفَرُّد الارتباطات :Uniqueness of Brand Association

جَوْهَر العَلَامَة التِّجَارِيَّة للمنظَّمَة هُو امْتِلاكُها مِيْزَةً تَنَافُسِيَّةً مُسْتَدَامَةً أَو عَرْض بَيْع فَرِيدًا يَمْنَح المُستَهلِكِين سببًا مُقنعًا لِشِرَاء تِلْك العَلَامَة التِّجَارِيَّة المُعَيَّنَة دُون غَيْرِها(1)، وَقَد يَتِمّ التَّعْبِير عَن هَذِه الاخْتِلَافَات بِشَكْل صَرِيح من خِلَال إِجْرَاء مُقارَنات مُبَاشِرَة مَع المُنَافِسِين أَو يُمْكِن إِبْرازُها بِشَكْل ضِمْنِيّ دُون ذِكْر نُقْطَة مَرْجِعِيَّة تَنافُسِيَّة. وَقَد تَكُون هَذِه المِيْزَة قَائِمَةً على السِّمَات المُتَعَلِّقَة بالمُنْتَج أَو غَيْر المُتَعَلِّقَة بالمُنْتَج أَو الفَوَائِد الوظِيفِيَّة أَو التَّجْرِيبِيَّة أَو الفَوَائِد الرَّمْزِيَّة.

وَيَجب التَّأْكِيد هُنَا على أَنّ الصُّورَة الذِّهْنِيَّة للمُنَافِسِين تُؤَثِّر بِقُوَّة على الصُّورَة الذِّهْنِيَّة للعَلَامَة التِّجَارِيَّة؛ لِأَنَّها تَخْضَع دائمًا للمُنَافَسَة مَعَها، وَعِنْدَمَا تحتفظ العَلَامَات التِّجَارِيَّة للمُنَافِسِين بِصُورة ذِهْنِيَّة جَيِّدَة وَوَلَاء من العُمَلاء المُسْتَهْدَفِين فإِنّ هَذَا الأَمْر سَوْف يَتَطَلَّب مجهودًا مضاعفًا من العَلَامَة التِّجَارِيَّة لِتَكْوِين صُورَة ذِهْنِيَّة مُتَفَرِّدَة وقَوِيَّة، والتَّمَيُّز عَن المُنَافِسِين في الأُمُور الَّتِي يُمكنها من خِلَالِها جَذْب العُمَلَاء المُسْتَهْدَفِين إِلَيْها. وُهَو ما تَتَعَرَّض له عَلامَات مِثْل **أديداس** (**Adidas**) و**نايك** (**Nike**) في مَجَال المُنْتَجَات الرِّيَاضِيَّة، و**مرسيدس بنز أيه.جي** (**Mercedes-Benz AG**) و**بي أم دبليو** (**BMW**) في مَجَال السَّيَّارات، و**بيبسي** (**Pepsi**) و**كوكاكولا** (**Coca-Cola**) حَيْث يمثِّل كُلّ اسْم من هَذِه العَلامَات قِيمَةً كُبْرَى لِعُمَلائِه ويمْتَلِك صُورَةً ذِهْنِيَّةً مُمَيِّزَةً تَتَطَلَّب الكَثِير من الجَهْد لِلاحْتِفاظ بِها في ظِلّ وُجُود مُنافَسَة قَوِيَّة وشَرِسَة مِن الأَقْطَاب العِمْلَاقة الأُخْرَى.

وَقَد يكُون تَكْوِين ارتباطات قَوِيَّة ومُقَيِّمة بِشَكْل إِيَجَابِيّ وفَرِيدة من نَوْعِها عَن المُنَظَّمَة -والعَلَامَة التِّجَارِيَّة تُسَاهِم في تَحْقِيق التَّفَوُّق على المنافِسِين- أَمْرًا بَالِغ الأَهَمِّيَّة لِنَجَاح

1. Aaker, David A., and J.Gary Shansby. "**Positioning Your Product**". Business Horizons, vol 25, no. 3, 1982, pp. 56-62. Elsevier BV, doi:10.1016/0007-6813(82)90130-6.

المُنَظَّمَة وتفَرُّد هَذِه العَلَامَة. لَكِنّ الأَكْثَر أَهَمِّيَّةً هُو نَجَاح المُنَظَّمَة في إيجَاد ارتباطات مُتَفَرِّدة لعَلَامَتها التِّجَاريَّة في حَالَة عَدَم وُجُود مُنافِسِين مُبَاشِرين لَها؛ وَهَذا يَعْنِي أَنَّه حَتَّى إِذَا لَم تُوَاجِه المُنَظَّمَة مُنافَسَةً مُبَاشِرَةً في مُنتَجات العَلَامَة المَمْلُوكَة لَها، فَهِي لَا تُشَارِك السِّمَات المُرْتَبِطَة بالمنْتَج مَع مُنَظَّمات وعَلامَات تِجَاريَّة أُخْرَى، لَكِن لَا يَزَال بإمْكانِها مُشَارَكَة المَزِيد مِن الارتباطات المُجَرَّدَة وَمُوَاجَهَة المُنَافَسَة غَيْر المُبَاشِرَة في فِئَة منْتَجَات محدَّدة بشَكْل أوْسَع(1). على سَبِيل المِثَال، مُنَظَّمَة حُكُومِيَّة وَحِيْدَة تُدِير خُطُوط السِّكَك الحَدِيدِيَّة في بَلَد مَّا، فَهِي إِذَن لَا تتنافَس بِشَكْل مُبَاشِر مَع مُنَظَّمات أُخْرَى، لَكِن مَا زَال بإمكانِها أَن تتنافَس بِشَكْل غَيْر مُبَاشِر مَع مُنَظَّمات أُخْرَى تُدِير وَسَائِل نَقْل مُخْتَلِفَة، مِثْل: الطَّائِرَات والحَافِلات وَالمَرْكَبَات.

وَيُمْكِن أيضًا تَمْيِيز المُنْتَج أَو الخِدْمَة بِمَجْمُوعَة مِن الارتباطات الَّتِي تَتَضَمَّن مُعتَقدات محدَّدةً حَوْل أَيّ سِمة من سِمَات الفِئَة، بِحَيْث يُمْكِن اعْتِبَار هَذِه السِّمة "نَمُوذجِيَّةً" وَضَرُورِيَّةً لِجَمِيع العَلامَات التِّجَاريَّة الَّتِي تُقدِّم فِئَة المُنْتَج ذَاتها، وَقَد تُعْتَبَر مُنَظَّمَة مَا وعَلَامَتُها التِّجَاريَّة "نَمُوذجًا" للفئة الأَكْثَر تمثيلًا للمُنتَج(2)، على سَبِيل المِثَال، يَرْغَب المُستَهلِكُون الرِّياضِيُّون في حِذَاء رِيَاضِيّ مُنَاسِب لِمُمَارَسَة التَّمَارِين الرِّيَاضِيَّة بالكَثِير من مواصفات الدَّعْم وَالرَّاحَة، بِحَيْث تَمّ تَصْمِيمُه جيِّدًا بِمَا يَكْفِي لارتدائه سَاعَات طَوِيلَةً دُون أَلَم أَو عَنَاء، وَقَد يَعْتَقِد هَؤُلَاء أَنّ مُنَظَّمَة **نايك Nike** لَدَيْها عَلَامَة تِجَاريَّة تُمَثِّل أَفْضَل حِذَاء رِيَاضِيّ قياسًا على المواصَفات السَّابِقَة، فَأَصْبَحَت الارتباطات الخَاصَّة بِشَرِكَة وعَلَامَة **نايك (Nike)** نَمُوذَجِيَّةً لِغَيْرِها مِن المُنَظَّمات الَّتِي تُقَدِّم فِئَة المُنْتَج ذَاته.

1. Cohen, Joel B., and Kunal Basu. "**Alternative Models Of Categorization: Toward A Contingent Processing Framework**". Journal Of Consumer Research, vol 13, no. 4, 1987, p. 455. Oxford University Press (OUP), doi:10.1086/209081.
2. Bettman, James R. An Information Processing Theory Of Consumer Choice. 1st ed., Addison-Wesley Pub. Co, 1979.

يُوَضّح المِثَال السَّـــابِق مَدَى ارْتِبَاط اسْـــم المُنَظَّمَة بِفِئَة المُنْتِـــج، وَأَنَّه قَد تُصْبِح بَعْض ارتباطات فِئَـــة المُنْتِج مُرْتَبِطَةً بالمُنَظَّمَة والعَلَامَة، أَمَّا مَـــن حَيْث المُعْتَقَدَات المحدَّدة أو المَوَاقِف العَامَّة، فَإِذَا مَا كَان مَوْقِف المُسْـــتَهْلِك إِزَاء فِئَة المُنْتَج سَـــلْبِيًّا فَإِنَّه سَيَحْمَل ارتباطات غَيْر جَيِّدَة تُجَاه أَيّ مُنَظَّمَة تَمْلِك عَلَامَةً مِن عَلامَات هَذِه الفِئَة وسُيؤَثِّر هَذَا سَلْبًا على اسْتِجَابَة المُسْـــتَهْلِك وَقَرَارِه الشِّرائِيّ، على سَبِيل المِثَال؛ إِذَا كَان مُسْتَهْلِك مَا يَعْتَقِد أَنّ المَصَارِف هِي في الأَسَاس "غَيْر ودِّيَّة" و"سَيِّئَة"، فَمِن المُحْتَمَل أَن يكُون لَدَيْه معتَقَدات غَـــيْر مُواتِية مُمَاثِلَة تُجَاه أَيّ مَصْرِف على اختلافاتها، ونلاحِظ بِالتَّالي أَنّ قُوَّة ارتباطات المُنَظَّمَة والعَلَامَة التِّجَارِيَّة بِفِئَة المُنْتَج هِي مُحَدِّد هامّ للوَعْي بِهِمَا(1).

رابِعًا: تَفْضِيل الارتباطات of Brand Association Favorability:

تَخْتَلِف الارتباطات وَفْقًا لمَدَى تقييمها بِشَـــكْل إِيجَابِيّ أَو سَـــلْبِيّ مِن قِبل المُستَهلِكِين، يتمثّل نَجَاح بَرامِج التَّسْوِيق والحَمَلات الدِّعَائِيَّة للمنظَّمَة في إِنْشَاء ارتباطات مُواتِيَة للعَلَامَة التِّجَارِيَّة، أَي أَن يَعْتَقِد المُستَهلِكون أَنّ العَلَامَة التِّجَارِيَّة المَمْلُوكَة للمنظَّمَة لَدَيْها سِـــمات وَفَوَائِد تَفِي باحتياجَاتهم وَتَرْغَب في استِقْطابهم لإِشْبَاع هَذِه الاحتياجات، بِحَيْث يَتِمّ تَشْـــكِيل مَوْقِف إِيجَابِيّ للمنظَّمَة والعَلَامَة بِشَـــكْل عَامّ. وَبِالتَّالِي من غَيْر المُحْتَمَل أَن يُكَوِّن المُسْتَهْلِك مَوْقِفًا إِيجابِيًّا عَن مُنَظَّمَة مَا وعَلامَتها وَهُو يَعْتَقِد أَنّ سِمة مُنْتَجِها أَو فَائِدَته غَيْر مُهِمَّة جدًّا بِالنِّسْبَة لَه. وَبِالتَّالِي، مِن الصَّعْب إِنْشَاء ارْتِبَاط مُوَات لِخَاصِّيَّة غَيْر مُهِمَّة.

وَمَع ذَلِك، لَن تَكُون جَمِيع ارتباطات المُنَظَّمَة والعَلَامَة ذَات صِلة بِسِـــمَاتها أَو فَوَائِدِها وَيَتِمّ تَقْدِيرُها في قَرَار الشِّرَاء أَو الاسْـــتِهْلَاك. فغالبًا مَا يكُون للمُسْتَهلِكِين ارتباطات في الذَّاكِرَة عَن العَلَامَة التِّجَارِيَّة استنادًا إِلَى لَوْن العُبُوَّة المُمَيَّز أَو الدِّعَايَة التَّرْوِيجِيَّة

1. Nedungadi, Prakash. "**Recall And Consumer Consideration Sets: Influencing Choice Without Altering Brand Evaluations**". Journal Of Consumer Research, vol 17, no. 3, 1990, p. 263. Oxford University Press (OUP), doi:10.1086/208556.

الجَذَّابَة، وَعلى الرَّغْم مِــن أَنّ هَذَا الارْتِبَاط قَد يُيسِّر التَّعرُّف على المُنَظَّمَة والعَلَامَة التِّجَارِيَّة أَو الوَعْي بِهِمَا أَو يُؤَدِّي إلى اســتنتاجات مُتَقَارِبَة حَوْل جَوْدَة المُنْتَج الخَاصّ بِها، إلَّا أَنَّه لَا يُعتبر دائمًا عامِلًا مُفِيدًا في قَرَارَات الشِّرَاء المستقبلية.

عِلَاوَةً على ذَلِك، تَخْتَلِف تَقْيِيمات الارْتِبَاط وَفْقًا للمُوقِف أَو السِّــيَاق الزَّمَنِيّ وَالمَكَانِيّ لِلشِّرَاء والأَهْدَاف الخَاصَّة للمُسْتَهْلِكِين في قَرَارَات الشِّرَاء أَو الاسْتِهْلَاك، وَقَد يَخْتَلِف تَقْيِيم ارْتِبَاط المُنَظَّمَة والعَلَامَة التِّجَارِيَّة مِن عَمِيل إلى آخَر وَمن حَالَة شِرَاء أَو خِدْمَة إلى أُخْرَى(1). فَعلى سَــبِيل المِثَال، قَد تَكُون سُرْعَة وكَفَاءة الخِدْمَة مُهِمَّةً للغَايَة عِنْدَما يكون أَحَد المُسْــتَهْلِكِين في عَجَلَة من أَمْــرِه، وَفي الوَقْت ذَاته قَد تَكُون السُّرْعَة ذَات تَأْثِير ضَئِيل على الارْتِبَاط عِنْدَما يكون مُسْتَهْلِك آخَر أَقَلّ عَجَلَةً.

وَقَــد تَعْتَمِد تَقْيِيمات ارتباطات العَلامَـــات التِّجَارِيَّة على الصُّورَة الذِّهْنِيَّة للبَلَد الَّتِي تَنْتَمِي إِلَيْهــا المُنَظَّمَة وعَلَامَتها التِّجَارِيَّة، فَعِنْدَمَا تَنْتَمِي العَلَامَة لِدَوْلَة ذَات سُــمْعَة جَيِّدَة بَــيْن البُلْدَان يكُون لِذَلِك أَثَرُه في تَفْضِيل ارتباطـــات العَلَامَة وتَكْوِين صُورَة ذِهْنِيَّة جَيِّدَة عَن العَلَامَات التِّجَارِيَّة الَّتِي تَأْتِيهِم مِنْها، وَالعَكْس، فَحِين تَكُون سُــمْعَة الدَّوْلَة غَيْر جَيِّدَة تَكُون الصُّورَة الذِّهْنِيَّة سَلْبِيَّةً وَيكُون تَفْضِيل ارتباطات العَلَامَة غَيْر مُــوَات دُون النَّظَر لجَوْدَة المُنْتَج أَو غَيْرِه، مِثْل العَلامَات التِّجَارِيَّة الدَّنْمَارْكِيَّة- وَمِنْها عَلَامَـــة **لورباك** (2) (**Lurpak**) وَهِي عَلَامَـــة تِجَارِيَّة للزُّبْدَة يَمْلِكُها مَجْلِس مُنْتَجات

1. Miller, K. E. and J. L. Ginter, "**An Investigation of Situational Variation in Brand Choice Behavior and Attitude**, " Journal of Marketing Research, 16 February 1990, pp111-23.

2. **لورباك Lurpak**: شَرِكَة دَنْمارِكِيَّة لِصناعَة الزُّبْدَة، تَأَسَّست عام 1901م، تَعُود مِلْكِيَّتُهَا لِمَجْلِس مُنْتَجات الأَلْبَان الدنماركية، وَتُبَاع مُنْتَجَاتها في أَكْثَر من 80 دَوْلَةً حَوْل العَالِم، وَتَشْــتَهِر بِعُبُوَّتها الفِضِّيَّة المُتَمَيِّزَة، وَيَعُود السَّــبَب الرَّئِيس في تَأْســيس المُنَظَّمَة لانْدِمَاج عِدَّة مَزَارِع في الدَّنْمارك في مَطْلَع القَرْن العِشْرِين بِهَدَف خَلْق عَلَامَة تِجارِيَّة عالَمِيَّة تمكِّنَت مِن تَسْوِيق مُنْتَجات الأَبْقَار الدَّنْمارْكِيَّة في مُخْتَلَف دُوَل العَالِم، وَاسْــم لورباك اســتَخْدَمَتْه المُنَظَّمَة عَام 1957م بدلًا عَن الإِسْم القَدِيم لورماك، لِلْمَزِيد: المَوْقِع الرَّسْمِيّ للمنظمة، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/jxaFm

الألْبَان الدَّنماركيَّة- وَالَّتِي طلَب الجُمْهُور العَرَبيّ والإسْـلاميّ مقاطَعَتها بِسَبَب حَمْلَة الإسَاءَة(1) لِلرَّسُول **مُحَمَّد صلى الله عليه وسلم**؛ من خِلَال رُسُوم كاريكاتُوريَّة نُشرت في الصُّحُف الدنماركيَّة في العَام 2005م، وَفي أعْوَام تالية شَهِدَت مَوجَةً أُخْرَى من نَشْر هَذِه الرُّسُوم.

العَلَامَة التِّجاريَّة لصاحِب العَمَل أداة لإدَارَة سُمْعَة المُنَظَّمَات

قَد يظنّ البَعْض أنّ العَلامَات التِّجَاريَّة قَاصِرَة فَقَط على الشَّرِكَات الرِّبحية وَمُنَظَّمَات الأَعْمَال بِشَتَّى صُوَرها، لَكِنّ هَذَا غَيْر صَحِيح على الإطْلَاق، فَبِالرُّجُوع إلى تَعْرِيف العَلَامَة التِّجَاريَّة نجد أنَّها "إشَارة مُمَيَّزَة تُحدِّد سلعًا أو خِدمَات مُعَيَّنَةً على أنَّها تلْك الَّتِي يُنْتِجُها أَو يُوَفِّرُها شخص أو مَشْرُوع معيَّن"، أَي أَنَّها في النِّهايَة تُميِّز نِتَاج شَخْص مَا مِن السِّلَع أَو الخِدْمَات عمّا يُقَدِّمه الآخَرُون، وبالتَّالي يُمكن أَن يكُون للأَفْرَاد أيضًا عَلامَات تِجَاريَّة شَخْصِيَّة ومِهْنيَّة تُمَيِّزهم عَن الآخَرين وتُمَيِّز أَعْمَالَهم عَن أعْمَال الآخَرين في المَجَال ذَاته.

1. **حَمْلَة الإساءَة للرَّسُول مُحمَّد -صلَّى اللَّه عَلَيْه وَسَلَّمَ-:** هِي رُسُوم كاريكاتورية نَشَرَتْهَا صَحِيفَة يولاندس بُوسْتِن الدَّنْمَاركية في عَام 2005م، وَتَحْمِل هَذِه الصُّوَر إسَاءَةً مُبَاشَرَةً لِلرَّسُول -عَلَيْه الصَّلَاة وَالسَّلَامُ-، إذ تَمّ نَشْر إحْدَى عَشَر صُورَةً تُصَوِّر الرَّسُول بِشَكْل كاريكاتُوريّ، وَبَعْدَها بأسَابيع قَلِيلَة قَامَت صُحُف أُخْرَى نَرْويجيَّة وألمانيَّة وفَرَنْسيَّة وَإسْبَانِيَّة بإعَادَة نَشَر الرُّسُوم بتَحَدّ وَاضِح لمشَاعِر المُسْلِمين حَوْل العَالَم، وَقُوبِل هَذه الفعْل باسْتِيَاء وَغَضَب شَعْبِيّ وَرَسْمِيّ كَبير على امْتِدَاد العَالَم العَرَبيّ والإسْلاميّ، وَأَخَذَت الاحْتِجَاجَات طابعًا عنيفًا في دِمَشْق حَيْث تَمّ إحْرَاق المَبْنَى الَّذِي يَضُمّ سِفَارَتَي الدَّنْمارك والنَّرْويج، وَتَمّ مَقَاطِعَة جَمِيع المُنْتَجَات الدَّنْمارِكيَّة، الأمْر الَّذي تَسَبَّب بخَسَائِر اقْتِصاديَّة كَبيرة لِلاقْتِصَاد الدَّنْماركي، وَقَال رَئِيس الوُزَرَاء الدَّنْماركيّ السَّابق أندرس فوغ راسموسن بِأَنَّه أَسْوَأ حَادِث للعَلَاقات الدَّوْليَّة في الدَّنْمَارك مُنْذ الحَرْب العَالَمِيَّة الثَّانِيَة، لِلْمَزِيد: مَوْقع وِيكِيبيديا المَوْسوعَة الحُرَّة، مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/3GWa9

وَمِـــن النَّمَاذج الرَّائِدة في العَلامَات التِّجَاريَّة الشَّـــخْصِيَّة الإعْلَامِيَّة الأَمْريكِيَّة أوبرا وينفري(1) الَّتي نَجَحَت في تَكْوين إيقُونَة مهَنِيَّة مُمَيَّزَة لأَدَائها ســـواء على المُسْتَوَى الإعْلَامِيّ أَو الفَنِّيّ أَو الخَيْرِيّ أَو السِّياسِيّ حَتَّى بَاتَت عَلَامَةً شَخْصِيَّةً بَارِزَةً تستقطِب اهْتِمَام الملايين مِن الأَفْرَاد حَوْل العَالَم.

وَمِن النَّمُوذج السَّابق يُمكن اسْتِنْتَاج أَنّ العَلَامَة الشَّخْصِيَّة هِي انْعِكَاس للسُّمْعة وَالكَيْفِيَّة الَّتـــي يَرَى بِها النَّاس صَاحِب هَذِه العَلَامَة أَو يَصِفُون تَجَارِبَهُم الإيجَابِيَّة مَعَه، وَهِي مَجْمُوعة القِيَم وَالخَصَائِص الَّتِي يَتَمَيَّز بِها وتُوَجِّه خياراته في العَمَل وَالحَيَاة بشَـــكْل عَامّ، وتُســـاعِدُه في اتِّخَاذ القَرارَات الصَّائِبَة على المُسْتَوَيَيْن الشَّخْصِيّ والمِهَنِيّ. إِذَن فالعَلَامَة التِّجَارِيَّة أَو السُّـــمْعَة الشَّخْصِيَّة هِي الَّتِي تَجْعَل أَحَدَهُم يَتَمَيَّز على الآخَرِين في صِفَة مُعَيَّنَة أَو عَمَل محدَّد.

1. أوبرا وينفري **Oprah Winfrey** هي إعلاميَّة أمريكيَّة بَارِزَة تَشْـتَهِر باسـتضافتها برنامجها الحَوَارِيّ المَشْـهُور دوليًّا مُنْذ عَام 1986م وَحَتَّى عَام 2011م، وَالَّذِي تمّ بَثُّه لِمُدَّة 25 موسـمًا، وَمِن هُنَاك أَطْلَقَت شَـبَكَة التلفزيـون الخَاصَّة بهـا- The Oprah Winfrey Network "OWN" وَهِي مَشْرُوع مُشْـتَرَك مَع Discovery Communications. وُلِدَت وينفري في بَلْدَة كوسيوسـكو الرِّيفيَّة في وِلَايَة مسيسـيبي في 29ينايـر 1954م، وَفي عَـام 1971م التَحَقَت بِجَامِعَة وِلَايَـة تِينِيسِي وَبَدَأَت العَمَل في البثّ الإذاعيّ والتِّلفزيـونيّ في ناشـفيل، وَفي عَـام 1976م انْتَقَلَت إلى بالتيمور في وِلَايَة ميريلاند حَيْث اسـتضافَت بَرْنَامَج الدَّرْدَشَـة التلفزيونية People Talking وَالَّذِي لَاقَى نجاحًا كبيرًا وَاسْـتَمَرّ لِمُدَّة ثَمَاني سَنَوَات، بَعْد ذَلِك تَمّ تَعْيِينُها في مَحَطَّة تلْفزيُون شـيكاغُو لاسْـتضافَة برنامجها الصَّبَاحِيّ "A. M. Chicago". وَفي عَـام 1986م أَطْلَقَـت عَرْضَهـا الخَـاصّ The Oprah Winfrey Show كبرنامـج جَمَاعِيّ وَطَنِيّ اسْـتَمَرّ لِمُدَّة 25 عامًا حَتَّى العَامّ 2011م وتمّ بَثُّه عَبْر 120 قَنَاة لِجُمْهُور يَتَأَلَّف من 10 مِلْيُون شَـخْص، وَحَقَّق العَرْض 125 مِلْيُون دُولار بِحُلُول نِهايَة عَامه الأَوَّل، وَفي عَام 2009م، أَعْلَنَت وينفري أَنَّها ستُنْهِي برنامَجَها عِنْدَمَا يَنْتَهِي عَقْدها مَع مَحَطَّة ABC الأَمْرِيكِيَّة في عَام 2011م. وَقَد سَاهَمَت أوبرا وينفري بشَـكْل كَبِير في عَالَم النَّشْر من خِلَال إطْلَاقِها "نادِي أُوبرا للكِتَاب "Oprah's Book Club" كَجُزْء من برنامجهـا الحَوَارِيّ، وَدَفَع هَذَا البَرْنَامَج بالعديد مِـن المُؤَلِّفين المَغْمُورين إلى أَعْلَى قَوَائِم الكُتُب الأَكْثَر مبيعًا، وَفي عَام 2018م قَابَلَت وينفري السَّـيِّدَة الأُولَى السَّـابِقَة ميشيل أوباما لإصْدَار مذكراتها. ووفقًا لمجلـة "فوربس"Forbes كَانَت وينفري أَغْنَى أَمْرِيكِيّ مِـن أَصْل أَفْرِيقِي في القَرْن العِشْرِين والملياردير الأَسْـوَد الوَحِيد في العَالَم لِمُدَّة ثَلَاث سَـنَوَات مُتَتَالِيَة، وَفي نُوفَمْبر 2013م حَصَلَت وينفري على أَعْلَى وِسَـام مَدَنِيّ في البِلَاد مِن الرَّئِيس باراك أوباما وَهُو "وِسـام الحُرِّيَّة الرِّئاسِيّ" لمسـاهَماتها في بَلَدِها، وَفي يَنَاير 2018م، أَصْبَحَت وينفري أَوَّل امْرَأَة أمريكيَّة إِفْرِيقِيَّة يَتِمّ تكريمُها بِجَائِزَة Golden Globes ' Cecil B. DeMille لإنجازها مَدَى الحَيَاة.. للمَزِيد حَوْل أُوبرا وينفري يُمْكِن زِيَارَة مَوْقِعِها الرَّسْـمِيّ: oprah.com/index.html.

وفي عَصْر التِّكْنُولوجيا والسَّـــمَاوات المَفْتُوحَة الَّذي نَعِيشه، لم تَعُد العَلَامَة التِّجَارِيَّة الشخصيَّة مُجْرَّد أُسْلوب الحَياة أو طَريقَة العَمَل، بَل أَصْبَحت الشَّيْء المُتَفَرِّد الذي يَملِكُه صاحِبُها ويَعْرِفُه الآخَرُون من خِلَالِها وَيَدْفَع له العُمَلاء على أَسَاسِـــها المُقَابِل المَادِّيّ، حَيْث تســـاعد العَلَامَة الشَّخْصِيَّة القَوِيَّة الأشخاص على فَهْم مَن هُم وما يُقدِّمونه وما نوعيَّة العمل الَّذي يُمكِن أَن يَتوقَّعه منهم. إنَّها سُمْعَتُهُم. ففي الماضي، قد تكون السُّمعة الشَّـــخْصية مَأْلوفةً فقط لأولئك الأشخاص المُحِيطين به في الواقع، مثل: الأصدقاء، وأفراد العائلة، والزُّمَلاء، لكن الآن ومع ثورة الاتِّصَالات وتكنولوجيا المَعْلُومَات أصبحت السُّمْعَة الشَّخْصِيَّة مَشاعًا يُمكن للجميع الوصُول إليها بطُرُق سهلة وسريعة.

وَلِذَلِك يَحْتَاج صَاحِب المُنَظَّمَة لِأَن يكُون على دِرَايَة تَامَّة بأهَمِّيَّة عَلَامَته الشَّـــخْصِيَّة وَأَنَّها عُنْصُر فَعَّال لتَشْييد حَيَاة مِهْنِيَّة مُسْتَقِلَّة وناجِحَة؛ لِأَنَّها لَا تُسَاعِده فَقَط على جَذْب العُمَلَاء، ولكِنَّها تَجْذِب العُمَلَاء المُنَاسِبِين، وَكَذَلِك تستقطب الأَفْرَاد المُتَحمِّسين لِرُؤْيَته وَرِسَـــالَته المِهْنِيَّة وَأَهْدَافِه الطَّمُوحة فَيَنْضَمُّـــون لِفَرِيقِه وَيَعْمَلُون على إِنْجَاز مهمَّته، ويَتَبَنَّوْن نَفْس أُسْلُوبه وَطَرِيقَته في العَمَل.

وفي ورقة عِلْميَّة نُشِرَت بعنوان "العَلَامَة التِّجارِيَّة لصاحب العمل كأداة لإِدَارَة سُـــمْعَة المؤَسَّسَـــات الاسْـــتِرَاتِيجِيَّة"(1)؛ بهدف تَقْيِيم العَلَاقَة بَيْن العَلَامَة التِّجارِيَّة لصاحب العمل وسُـــمْعَة المُنَظَّمَة، وتُنَاقِش اسْتِخْدَام العَلَامَة التِّجارِيَّة لربّ العمل كأداة لإِدَارَة سُـــمْعَة المُنَظَّمَات. أشـــارت نتائج التَّحْليل الإحصائيّ المتعلِّقة بسُمْعَة المُنَظَّمَة إلى أنّ العَلَامَة التِّجارِيَّة لربّ العمل تؤثِّر بقُوَّة على سُمْعَة المُنَظَّمَة؛ حَيْث يرى 96 % من العَيِّنَة أنّ سُمْعَة المُنَظَّمَة المؤسَّسِيَّة تُعدّ عامِلًا أساسيًّا في قَرَار التحاقِهم بالمؤسَّسَة، في حين أكَّد 70.2 % من العَيِّنَة رَفْضَهُم للعمل في مؤسَّسَات ذات سُمْعَة سيِّئة.

1. Potgieter, Adele, and Marianne Doubell. "**Employer Branding As A Strategic Corporate Reputation Management Tool**". African Journal Of Business And Economic Research, vol 13, no. 1, 2018, pp. 135-155. Adonis And Abbey Publishers, doi:10.31920/employer_branding_as_a_strategic.

كـــما صرَّح 65.7 % من العَيِّنَة أنَّهم يَنْظـــرون إلى المنظَّمَات على أنَّها جديرة بالثِّقَة، وتُحقِّق سُمْعَةً متميِّزَة عندما تُشَارِك في برامِج المسؤوليَّة الاجْتِمَاعِيَّة.
وأشارت الورَقة إلى أنّ العَلاَمَة التِّجاريَّة لربّ العمل تتكوَّن من ثلاثة عَوامِل: الجاذبيَّة التَّنْظِيمِيَّة، التَّوَاصُل عَبْر الإنترنت، أَدَوَات التَّوْظيف. وإنّ عمليَّة تَصْميم علَامَة تجاريَّة مميَّزة للمُوَظَّفِين تَعمل على تَحْسِـــين سُمْعَة المؤسَّسَة داخليًّا وخارجيًّا؛ مِمَّا يعزِّز المَيْزَة التَّنَافُسِيَّة للعَلَامَة التِّجاريَّة وسُمْعَة المؤسَّسَة في نهاية المَطَاف.
هذا، ويشـــارك الموظَّفـــون المَعْلُومَات المتعلِّقَة بأماكن عَمَلِهم عَبْر وَسَـــائِل التَّوَاصُل الاجْتِمَاعِيّ، ويمُكْن للمؤسَّسَـــات أن تســـتفيد مِن جُهُود مُوظّفيها من خِلَال اعتماد سِياسَات تحفيزيَّة لاسْـــتِخْدَام وَسَـــائِل التَّوَاصُل الاجْتِمَاعِيّ. كما يُمْكِن للمُنَظَّمَات والمُوَظَّفِين المُحْتَمَلِين على حَدّ ســـواء الاستفادة من مَوَاقع الوِيب التفاعليَّة للشَّركَات فهي توفِّر مَعْلُومَات تتعلَّق برؤية المُنَظَّمَة وقِيَمها ومُنْتَجَاتها وخِدْمَاتها، وفِرَق الإِدَارَة وبَرَامِج المسؤوليَّة الاجْتِمَاعِيَّة الخَاصَّة بها.

كَيف تَبْني عَلَامَةً تِجارِيَّةً شَخْصِيَّةً تُحَسِّن سُمْعَتَكَ؟

إنّ بِنَاء العَلَامَة الشَّـــخْصِيَّة أمر ضروريّ لِأَصْحَاب الأَعْمَال الحُرَّة؛ لأنّ العُمَلَاء المُحْتَمَلِين سيَقُومون بِالبَحْث عَنْهُم للتَّعَرُّف على عَمَلِهم قَبْل اتِّخَاذ قَرَار التَّعَاوُن المِهَنِيّ مَعَهُم، فَإِذَا مَا تَرَكَت عَلَامَتُهُم أَثَرًا طِيِّبًا لَدَى هَؤُلَاء العُمَلَاء، فإنّ فُرَص نَجَاحِهم وتَمَيُّزهم في المُستقبَل سَـــتَكُون مُرْتَفِعَةً، لا سِـــيَّما مَع اتِّبَاع الخُطُوَات الَّتِي تُسَاهِم في إِدَارَة العَلَامَة الشَّخْصِيَّة وحُســـن السَّـــيْطَرَة على مُجْرِيَاتها، لذا يَتَطَلَّب بِنَاء عَلَامَة تِّجَارِيَّة شَخْصِيَّةً قَوِيَّةً تُحسِّن السُّمْعَة اتِّبَاع مَالِك المُنَظَّمَة عَدَدًا مِن الخُطُوَات الهامَّة، **والَّتِي تَتَمَثَّل فِيمَا يَلِي:**

- **تحديد السِّمات الشَّخْصِيَّة المُمَيِّزَة:**

الصِّفَات المُمَيِّزَة لِشَـــخْصِيَّة الفَرْد أَو القِيَم الَّتِـــي يتبنَّاها في العَمَل وَالحَيَاة هِي الأَسَـــاس الَّذِي سَـــتُبْنَى عَلَيْه عَلَامَتُه الفَرِيدَة والتَّرْوِيج لَها بَيْن عُملائِه، وَلِذَلِك يَحْتَـــاج لِتَوْضِيح مَن هُوَ؟ وَمَاذَا يُقَدِّم للعُمَلَاء دُون غَيْرِه مِن العامِلِين في المَجَال

ذَاته؟ وَتَحْدِيد السِّـــمَات المُمَيِّزَة لشَخْصيَّته أو عَمَله بِوُضُوح وَتَلْخِيصها في كَلِمَات محـــدَّدَة، مِثْل: (الالتِزام، الدِّقَّة، رُوح الفَرِيق،.....)، لَكِن يَجب الانْتِبَاه إلى أهَمِّيَّة الصِّدْق مَع الذَّات في اخْتِيَار السِّـــمَات الإيجابيَّـــة وَأَن تَكُون حَقِيقيَّةً ومُحايِدَةً خَالِيَةً من المُبَالَغَة.

- **اختيار تخصُّص مُحدَّد:**

التخصُّص في المَهارات ذَات الصِّلَة بمَجال عَمَل المُنَظَّمَة يُسَاعِد الفَرْد على التميُّز بَيْن الآخَرين والتفرُّد عَنْهُم بِنُقْطَة تمايُز ومُفاضَلَة، لِذَلك قَبْل الإِقْدَام على إنْشَاء عَلَامَة شَـــخْصِيَّة يَجب أَن يُفَكِّر صَاحِبُهَـــا في كَيْفِيَّة جَعْل عَلَامَته مُخْتَلِفَةً عَن أيّ عَلَامَة شَـــخْصِيَّة أُخْرَى في السُّوق المُسْـــتَهْدَفَة من عَمَلِه، وَتَحْدِيد لِمَاذَا يَجب أَن يَخْتَارَه العُمَلَاء الَّذِين يَرْغَب في استقطابِهِم بَدَلًا من اخْتِيَار أيّ شَخْص آخَر. وَإِذَا لَم يَكُن يَمْلِك مَهارَةً أو تخصُّصًا مُحَدَّدًا فَعَلَيْه أَوَّلًا اكْتِسَاب مَعْرِفَة جَدِيدَة وَتَزْوِيد خِبْراته بِشَيْء آخَر فَرِيد يُسَاعِدُه على التَّفَوُّق الشَّخْصِيّ والتميُّز على مُنَافِسِيه.

- **كتابَة السِّيرة الذَّاتيَّة:**

السِّـــيرَة الذَّاتيَّة الاحترافيَّة تُكْسِب صَاحِبها سُـــمعةً قَوِيَّةً تَتْبَعه أَيْنَمَا ذَهَب؛ لِأَنَّها من فاعِليَّات التَّوَاصُل النَّاجِح عَبْر شَبَكَة الإنترنت، فَعلى سَبِيل المِثَال يُوَفِّر مَوْقع **لينكد إن**(1) **(LinkedIn)** لِرُوَّادِه إِمْكانِيَّة التَّوَاصُل مَع مُنَظَّمات الأَعْمَال المُسَجَّلَة عَبْر المَوْقع وكَذَلِك الأَفْرَاد الرَّاغِبين في التَّوْظِيف، وَيَسْـــتَنِد هَذَا في الأَسَاس على

1. **لينكد إن (LinkedIn)** هُو أَحَد أَكْبَر مَوَاقِع التَّوَاصُل الاجْتِمَاعِيّ، لَكِنَّه يُسْتَخْدَم في الأَسَاس كشَبَكَة تَوَاصُل مِهْنِيَّة تَجْمَع البَاحِثِين عَن الوَظَائِف بالشَّرِكات وَالعَكْس، بَدَأ المَوْقع في عَام 2002م، لَكِن التَّشْغِيل الفِعْلِيّ كَان في عَام 2003م، ومُؤَسِّسوه هُم ريد هوفمان Reid Hoffman وألين بلوAllen Blue وكونستانتين جيريـــك Konstantin Guericke وإريـــك لي Eric Ly وَجَان لـــوك فيلانتJean-Luc Vaillant، وَكَان هوفمان ســـابقًا عضوًا في مَجْلِس إدَارَة جوجل Google وإيباي Ebay وباي بال PayPal، نَمَت المَنَصَّة بِشَـــكْل مُطَّرِد مُنْذ اليَوْم الأَوَّل، ويتخطَّى عَدَد مُســـتخدمي المَوْقع حَاجز الـ660 مِلْيُون مُسْتَخْدِم من أَكْثَر من 200 دَوْلَة على مُسْـــتَوَى العَالَم، ويتوافَر المَوْقع بـ24 لُغَة وَيَقَع مقرّه في وِلَايَة كاليفُورْنيا وَيَعْمَل فِيه أَكْثَر من 15,000 مُوَظَّف بِدَوَام كَامِل ويمَتلك مَكَاتِب في أَكْثَر من 30 مَدِينَة حَوْل العَالَم.. للمَزِيد حَوْل المَوْقع وَخَدَمَاته يُمْكِن زِيَارَة مَوْقِعه الرَّسْمِيّ: https://www.linkedin.com.

الاطِّلَاع على السِّـــيَرَ الذَّاتِيَّة لِكُلّ مِن الطَّرَفَيْن، فَإِن كَانَت السِّـــيَرَ مُصاغَةً جيِّدًا ومُوثَّقةً بالخِبْرات المِهَنِيَّة، وَالمَهارَات الشَّـــخْصِيَّة وَالعَمَلِيَّة، والمستوَيَات التَّعْلِيمِيَّة وَالثَّقَافِيَّـــة، والاهتمامات الإِضَافِيَّة وَالعَمَل المجتَمَعِـــيّ والتَّطوّعيّ، فَإِنّ فُرَصَها لِأَن تَلْقَى القَبُول سَـــتكُون مُرْتَفِعَةً للغَايَة، وَإِن كَانَت غَيْر ذَلِك فَسَيَكُون مَصِيرَها التجاهُل.

- **استَخْدِم اللينكد إن LINKEDIN:**

كَمَا ذَكَرْنَا من قَبْل أَصْبَح **لينكد إن (LinkedIn)** الآن موقِعًا مِهْنِيًّا مهمًّا عَبْر شَبَكَة الإِنترنت؛ حَيْث يمُكِن من خِلَالِه تَدْوِين الإنجازات الشَّخْصِيَّة والمِهْنِيَّة وتعزيزُها بأحدث التَّغَيُّرات الَّتِي قَد تَطْرَأ على المُسْـــتَوَى الأكاديميّ والمِهْنِيّ، وَبالتَّالي إِدَارَة العَلَامَة الشَّـــخْصِيَّة الرَّقمِيَّة. فَهُو في الأَسَاس مَوْقع لتَشارُك السِّيَر الذَّاتِيَّة العَامَّة والرَّقمِيَّة وَتَرْشِيح العَنَاصِر الأَفْضَل وَالأَكْثَر خِبْرَة وَسِجِلّ رَقْمِيّ لشهادات التَّقْدِير وَالاعْتِرَاف بِالكَفَاءَة مِن قِبل الأَفْرَاد الأَكْثَر أَهَمِّيَّةً في المَجَال.

- **إِنْشاء مُدَوَّنة:**

التَّدْوِين وَسِـــيلَة مَجّانِيَّة وفَعَّالة لِعَرْض إبداعات الأَفْرَاد ومَهاراتهم في الكِتَابَة الحُرَّة وَالتَّأْثِير في الآخِرين. فبإِمْكان العُمَلَاء والمتعاونِين المُحتمَلِين الاطِّلَاع على هَذِه الإبداعات والإنجازات المِهْنِيَّة فَهَذَا يُسَاعِدهُم على تَشْكِيل صُورَة ذِهْنِيَّة جَيِّدَة وقويَّة عَن العَلَامَة الشَّخْصِيَّة وإستراتِيجِيَّة صَاحِبها في العَمَل وَالحَيَاة، لَكِنّ نَجَاح التَّدْوِين يَعْتَمِد على الاسْتِمْرَارِيَّة وَجَوْدَة المُحْتَوى المُقدَّم وأهَمِيَّته لِقِطَاع كَبِير مِن الجُمْهُور، ويُفضَّل أيضًا أَن تَحْتَوِي المُدَوَّنَة على كَافَّة المَعْلُومَات الَّتِي تُتِيح التَّوَاصُل مَع صَاحِبها من قِبل الأَفْرَاد المُهْتَمِّين بمَجَال عَمَلِه وخِبْراته.

- **تَعْزِيز مَهارات التَّواصُل مع الآخَرين:**

فَالتَّوَاصُل في عَالَم الأَعْمَال يَنْطِوِي على أَهَمِّيَّة وَاضِحَة، خَاصَّةً فيما يَتَعَلَّق بِبِنَاء العَلَّامَة التِّجَارِيَّة الشَّـــخْصِيَّة وَالتَّرْوِيج لَهَا، فَالتَّوَاصُل يُتِيح إِمْكَانِيَّة التَّعَرُّف على المُيُول وَالآرَاء السَّـــائِدَة حَوْل العَلَّامَة التِّجَارِيَّة وَتَحْدِيد دَرَجَة القَبُول لَهَا، إِضَافَةً

لِلتَّزَوُّد بالمَعْلُومَات حَوْل النِّقَاط الإيجَابيَّة وَالسَّلْبيَّة في العَلَّامَة التِّجَاريَّة الحَاليَّة، لِذَلك يُفَضَّل إتَاحَة مَعْلُومَات وَأَقْنِيَة اتِّصَال تَتَنَاسَب مع مُخْتَلف الشَّرَائح المُهْتَمَّة، بَــدْءًا بِالتَّوَاصُل مع رِجَال الأَعْمَال والمُنَظَّمَات ومــع المُهْتَمِّين، وَانْتِهَاءً بِالعُمَلَاء وَالمُجْتَمَــع المَحَلِّيّ الَّذِي يَلْعَب دَوْر المُرَاقِب وَالَّذي تَتَأَثَّر العَلَّامَة التِّجَاريَّة بِشَــكْل مُبَــاشِر بِآرَائِه وَاعْتِقَادَاته حَوْلَهَا؛ وَتَزْدَاد أَهَمِّيَّة التَّوَاصُل من خِلَال دَوْرِه في بِنَاء وَتَبَادُل السِّــمَات الشَّــخْصِيَّة الخَاصَّة بالعَلَامَة، فَصَاحِبها بِحَاجَة أيضًا إلى بِنَاء شَــبَكَة مِهْنِيَّة خَاصَّة به يَسْتَفِيد مِن الفُرَص المُتَاحة فِيها عَن طَرِيق لِقَاء أَشْخَاص جُدُد في دَائِرَة اهتماماته، وتكْوِين صَداقات مُؤَثِّرَة، ومُقابَلة عُمَلاء جُدُد، فَالعَامِل الأَكْثَر أَهَمِّيَّةً لِنَجَاح العَلَامَة الشَّــخْصِيَّة هُو وُجُود الكَثِير مِن الأَشْخَاص المُهْتَمِّين بها وَيَتَحَدَّثُون عَنْها جَيِّدًا بِاسْتِمْرَار في دَائِرَة مَعارِفهم، وَهُو مَا يَحْدُث غالبًا من خِلَال شَــبَكَة العَلاقَات الاجْتِمَاعِيَّة الجَيِّدَة وَفَهْم الأَفْــرَاد الجَيِّد لِلطَّرِيقَة الَّتِي يُدِيرُون بها سُمْعَتَهُم الخَاصَّة.

- **التَّفاعُل الاجتِماعيّ:**

تُعْتَبَر وَسَــائِل التَّوَاصُل الاجْتِمَاعِيّ مِنصَّةً مِثَالِيَّة ومجانِيَّة لِلتَّرْوِيج بشَكْل إيجابيّ للعَلامَات الشَّخْصِيَّة، حَيْث يُمكن للأَفْرَاد عَن طَرِيقِها التَّسْوِيق الإِيجَابيّ لِأَنْفُسِهِم وإِنْجَازَاتِهم من خِلَال مُشَــارَكَة المَقَالَات، والمَنْشُــورات، والمُدَوَّنات، وتحديث الإنجــازات المُتَعَلِّقَة بِهِم أَوَّلًا بِأَوَّل، فالمنصَّــات الاجْتِمَاعِيَّة مِن الطُّرُق المُجْدِيَة للوُصُول إلى أَكْبَر قَدْر مِن الجُمْهُور، وَالتَّأْثِير في الآخِرِين وَالتَّأَثُّر بِهِم أيضًا.

- **قُوَّة الشَّخصيَّة:**

حِينَمَا تتَكَوَّن عَلَامَة شَّــخْصِيَّة نَاجِحَة في مَجَال مَا فَإِنّ ذَلِك يَتَطَلَّب من صَاحِبِها حِمَايَتِها وَالمُحَافَظَة على سُــمْعَتِها مِن المُجَازَفَة ســواء بِخَوْض أَعْمَال تَقِلّ فُرَص نَجَاحِها، أَو بِالاشْــتِرَاك في أَعْمَال لَا تَتَوَافَق مَع مَــا يُؤْمِن به من قِيَم ومَعايير شَّخْصِيَّة، فقُوَّة الشَّخْصِيَّة والرَّجَاحة في اتِّخَاذ القَرارَات جُزْء لَا يَتَجَزَّأ من نَجَاح العَلَامَة الشَّخْصِيَّة، حَتَّى وَإِن لَم تَتَّفِق مَع مُعْتَقدات وأَفْكَار الآخَرِين.

- **تَرْجمَة القِيَم الشَّخصِيَّة إلى أفْعَال:**

الأَفْعَال دائمًا مَا تتَحَدّث بِصَوْت مُرْتَفِع، وَالنَّاس عَادَةً لَا يَثِقون بمَن يَتَحَدَّث أَكْثَر مِمَّا يَعْمَل، لِذَلِك عِنْد بِنَاء العَلَامَة الشَّخْصِيَّة يَنْبَغِي على صَاحِبها أَن يُتَرْجِم مَهاراته وَقِيَمه وَنِقَاط تفرُّده إلى أَفْعَال وَاضِحَة يُمْكِن للجَمِيع رُؤْيَتها وَالجَزْم بِصِدْقها.

وَخُلَاصَـــة هَذَا الفَصْل أنّ العَلَامَـــة التِّجاريَّة من العَوامِل المُهِمَّـــة الَّتِي يمكنها أَن تربط الجُمْهُور بالمُنَظَّمَة، كما يُمكنها أَن تُقدِّم للمُنَظَّمَة الكثير من المَزَايَا التَّسْـــويقيَّة والاتِّصَاليَّة، وهي قيمة كبيرة ويمكنها التَأْثِير على سُـــلُوك المُسْـــتَهْلِك؛ من خِلَال بِنَاء الثِّقَة والالتِزَام نحو المُسْـــتَهْلِك بالجَوْدَة والحماية اللَّازِمَة للمُنْتَج أو الخِدْمَة المُقدَّمَة إليه.

كـــما أنّ للعَلَامَة التِّجاريَّة دَوْرًا كبيرًا للغَايَة في بِنَاء صُورَة ذِهْنِيَّة مُتَمَيِّزَة عن المُنَظَّمَة، والحِفاظ على سُـــمْعَتها إذا ما اســـتمرَّت عَلَاقَة الثِّقَة بينها وَبَيْن جُمْهُور المُسْتَهْلِكِين والمُســـتفيدين، وكذَلِك أصحاب المَصْلَحَة، فهي تلعـــب دورًا كبيرًا وتُحقِّق الكثير من المَزَايَا بالنِّسْبَة للمُنَظَّمَة، وتُعْتَبَر عامِل الجَذْب الأكبر نحو مُنْتَجَات المُنَظَّمَة وخِدْمَاتها. كما أنّ للعَلَامَة التِّجاريَّة دَوْرًا اتِّصَاليًّا له أثر في بِنَاء سُمْعَة المُنَظَّمَة وصُورَتها الذِّهنِيَّة لَدَى جُمْهُورِها، كما تلعب وَسَائِل الإِعْلَام دَوْرًا مهمًّا للغاية في تكْوِين السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة وبنائها، وهَذَا ما سَـــنَتناوَلُه في الفَصْل السَّادِس مِن هَذِه الدِّرَاسَة، حَوْل دَوْر وَسَائِل الإِعْلَام واسْتِرَاتِيجِيَّاتها في بِنَاء سُمْعَة المُنَظَّمَة والحفاظ عليها.

الفَصْلُ الثَّالِث

البِنَاءِ الدَّاخِلِيّ للسُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة

- تمَهْيد
- المَبْحَث الأَوَّل: الرِّضَا الوظيفِيّ وبنَاء السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة
  - مَفْهُوم الرِّضَا الوَظِيفيّ
  - طَرُق قِياس الرِّضَا الوَظِيفيّ
  - الرِّضَا الوَظِيفِيّ وتَأْثيرُه على سُمْعَة المُنَظَّمَة
- المَبْحَث الثَّاني: القِيَادَات الإدارِيَّة.. النَّزَاهَة الشَّخصيَّة وسُمْعَة المُنَظَّمَة
  - مَفْهُوم القِيَادَة الإدَارِيَّة
  - تَأْثِير القِيَادَة الإدَارِيَّة على الأدَاء العَامّ للمُنَظَّمَة
  - دَوْر الإدَارة النَّزِيهَة في بِنَاء سُمْعَة المُنَظَّمَة
- المَبْحَث الثَّالِث: نَزَاهَة المُتَعَامِلِين والوُكلاء وسُمْعَة المُنَظَّمَة
  - التِزَامات الوَكِيل التِّجارِيّ وتَأْثيرُها على سُمْعَة المُنَظَّمَة

الفَصْل الثَّالِث

البِنَاء الدَّاخِلِيّ للسُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة

تمْهِيد

مع حُلول القَرْن الحادي والعشرين ظهَر على السَّاحة العالميَّة الكثير من التَّحَدِّيَات الاقتِصَادِيَّة والاجْتِمَاعِيَّة الَّتِي سَاهَمَت في زيادَة مُعَدَّل التنافسيَّة بَيْن المُنَظَّمَات بَعْضِها مَع بَعْض، سواء كانت ربحيَّةً أم غَيْر ربحيَّة (خِدْميَّة)، ومع انفتاح وَسَائِل الاتِّصال عالميًّا وتنوُّع وَسَائِل الإعْلَام، وزيادة تأْثِيرها يومًا بَعْد يوم، ارتبط نجاح المُنَظَّمَات والحفاظ على هُويّتها واستمراريّتها بسُمْعَتِها المُؤَسَّسِيَّة وقُدْرة عَلَامَتِها على رَسْم صُورَة ذهنيَّة مُمَيَّزَة لَدَى جمهورها، لكنّ ذَلك يتطلَّب أوَّلًا بناء مَنْظومة متكاملة لإداراتها تُواكِب التَّطَوُّرَات والتغيُّرات الَّتِي طرأت ولا تزال تَطْرَأ على المُجْتَمَعات، فالصُّورَة الذِّهنيَّة هي أحد المُؤَشِّرَات المُهِمَّة لقُوَّة وثبات المُنَظَّمَة، وهي أيضًا نِتَاج كافَّة الجُهُود والممارسات الَّتِي تَقُوم بها على المُسْتَوى التَّنْظِيمِيّ الدَّاخِلِيّ بها وإِدَارَة كافَّة العمليَّات.

من هُنَا، يَتَحَدَّد بِنَاء سُمْعَة مُؤَسَّسِيَّة جَيِّدَة للمُنَظَّمَة وَفْقًا لِنَجَاحِها في تَحْقِيق الاتِّصَال الفَعَّال دَاخِل أَرْوِقَتِها وَبَيْن عَنَاصِرِها البَشَرِيَّة من مُخْتَلف المُسْتَوَيَات الإدَارِيَّة، فَالاتِّصَال الدَّاخِلِيّ الفَعَّال من عَوَامِل نَجَاح المُنَظَّمَات في أَدَاء مَهامِّها وَتَطْوِير عَلَاقَاتِها الدَّاخِلِيَّة وَالخَارِجِيَّة وَتَطْبِيق خُطَّة اتِّصَالِيَّة مُمَيَّزَة تَسْتَنِد لِأُسُس عِلْمِيَّة وَاضِحَة.

وَعَلَيْه لَا يُمْكِن أَبَدًا تَصَوُّر وُجُود كِيَان مُؤَسَّسِيّ نَاجِح يَتَمَتَّع بِسُمْعَة جَيِّدَة دُون امتلَاكه آليَّات اتِّصَال دَاخِلِيّ تَضْمَن سَيْرُورَة العَلَاقَات بَيْن مُخْتَلَف الأَطْرَاف وَالفُرُوع الإدَارِيَّة وَالأَقْسَام المُكَوِّنَة للمُنَظَّمَة، وَتَسْمَح بِتَدَفُّق المَعْلُومَات على ثَلَاثَة مُسْتَوَيَات؛ المُوَظَّفِين، الإِدَارَة، وَعلى مُسْتَوَى الشُّرَكَاء وَالمُتَعَامِلِين، فَكُلّ هَذِه المُسْتَوَيَات تَحْتَاج لِاتِّصَال دَاخِلِيّ جَيِّد فِيمَا بَيْنَها حَتَّى تَتَمَكَّن المُنَظَّمَة من تَحْقِيق أَهْدَافها وَبِنَاء سُمْعَتِها المُتَمَيِّزَة بَيْن جُمْهُورها وَعُمَلَائِها.

وَبالتَّالي، فَـــإِنّ أَيّ نَقْص أَو تُدَاخِل في المَعْلُومَات المُتَبَادَلَة على المُسْـــتَوَيَات الثَّلَاثَة المَذْكُورَة قَد يُشَـــكِّل تَحَدِّيًا للمُنَظَّمَة؛ لِأَنَّه ســـيُقلِّل بالضَّرُورَة من فاعِليَّة الأَدَاء وَقُدْرَة الإِدَارَة على اتِّخَاذ القَرَار السَّلِيم أَو إِحْدَاث أَيّ تَغْيِير في مَسَارها، كَمَا يُمْكِن له أَن يُعِيق القُدْرة على تَلَقِّي التَّوْجِيهات وَالإِرْشَادَات وَقَبُولها وَوُصُول الرُّدُود من الموظَّفين عليها، وَيُعَطِّـــل آليَّات إِمْدَاد الموظَّفين بالمَعْلُومَات المَطْلُوبَة، مَا يَحُول دُون تَصْحِيح أَخْطَائِهم وَمُرَاقَبَة أَدَائِهم. لِذَلك فَإِنّ الاتِّصال الدَّاخليّ لِأَيّ مُنَظَّمَة عَمَليَّة تَفَاعُليَّة بِالأَسَاس يَنْتُج عنها الكَثِير مِن المَرْدُود الإِيجَابيّ، وَيَضْمَن الاسْتِقْرَار الدَّائِم لكِيَانِها(1).

وقد اتَّفَقَت التَّجارب الرَّائِدَة في بنَاء السُّـــمْعَة المُؤَسَّسِيَّة وتَقْيِيم الصُّورَة الذِّهنيَّة على **ضرورة وُجُود مُؤَشِّر خاصّ بالمُنَظَّمَة يقيس سُـــمْعَتها ومَدَى تَحْقيقها لأهدافها**؛ بحيث يُغطِّي هَذَا المُؤَشِّر خمسة جوانب رَئِيسةً هي: مُؤَشِّر جَوْدَة الإِدَارَة، مُؤَشِّر القُدْرة على التطوُّر الدَّاخِليّ والخارجيّ، مُؤَشِّر جَوْدَة المُنْتَج أو الخِدْمَة المقدَّمة مِن عَلَامَتها، مُؤَشِّر العَلَاقَات الخارجيَّة والمُشارَكَة المُجْتَمَعيَّة ومُؤَشِّر إدارَة واستِثْمار الموارِد البَشَريَّة والماليَّة، ويَنْدرج تحت كُلّ مُؤَشِّر رَئِيس مَجْمُوعَة مُؤَشِّرَات فرعيَّة تُغَطِّي المجالَ(2).

وفي هَذَا الفَصْل ســـوف نَدْرس كيفيَّة البِنَاء الدَّاخِليّ للسُّـــمْعَة المُؤَسَّسِيَّة على مُسْتَوى المُوَظَّفِـــين والإِدَارَة والمُتَعَامِلِين مع المُنَظَّمَة من الوُكَلاء والمُوَزِّعِين، ودَوْر كُلّ منهم في بِنَاء السُّـــمْعَة المُؤَسَّســـيَّة لأيّ مُنَظَّمَة، مِمَّا يَنْتُج عنه انعكاس هَذَا الأَمْر على الخِدْمَات المُقَدَّمَة للجُمْهُور وبِنَاء سُـــمْعَة خَارِجيَّة مُتَمَيِّزَة للمنظَّمَة وعَلَامَتها عَلى حَدّ سَوَاء، في سبيل تحقيق النَّجاح المَطْلُوب.

1. معمري، أمينة. **دَوْر الاتِّصَال الدَّاخليّ في تَشْكيل الصُّورَة الذِّهنيَّة للمُنَظَّمَة الجَامعيَّة**: دراسَة ميدانيَّة برئَاسَة جامعة العَرَبيّ بن مهيدي أم البواقي. رسالة ماجستير، كُلِّيَّة العُلُوم الاجْتِمَاعِيَّة والإنسَانيَّة، جامِعَة العَرَبيّ بن مهيدي أم البواقي (الجزائر)، 2015م، ص40 - 41.
2. **من أَهَمّ الجوانب الرَّئِيسيَّة لِمُؤَشِّر السُّمْعَة المؤسَّسِيَّة**. مَوْقع أفكار، 21 نوفمبر، 2017م، مُتَاح على الرَّابط: http://afkar.sa/?p=1459

المَبْحَث الأَوَّل

الرِّضَا الوَظِيفِيّ وبنَاء السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة

مَفْهُوم الرِّضَا الوَظِيفِيّ

يُساهم أفراد المُنَظَّمَة بصورة رئيسة في بِنَاء سُمْعَتها المُؤَسَّسِيَّة ومَكَانتها في السُّوق بما يقدِّمونه من أداء يُترَجَم في النِّهايَة لعَلَامَة تجَاريَّة مُتفَرِّدَة ومُنْتَجَات وخِدْمَات مُتمَيِّزَة تُقدَّم لِلعُمَلَاء، لذَلِك فإنّ رِضَاهم عن المُمارَسات الإداريَّة تجَاهَهُم وتجاه العَمَل بِشَكْل عامّ من أهَمّ عَوامِل تشكيل سُمْعَة جَيِّدَة للمُنَظَّمَة وتفوُّقها على المُنَافِسين. وفي المُقابل يمُكن اعتبار أنّ السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة من أبْرَز عَوامِل تحقيق الرِّضَا الوَظيفيّ؛ فهي تُساعِد على بِنَاء الانطباع العامّ للفَرْد أمام أُسْرَتِه وأصدقائِه وزُمَلائه في قطاع العمل ذاته.

وبالتَّالي فإنّ المُوَظَّفين العاملِين في الشَّرِكَات الَّتي تتبنَّى معايير الحَوْكمة والمسؤوليَّة المُجْتَمَعِيَّة في كافَّة عَمَليَّاتها، يَحْظَوْن بتَقْدير المُجْتَمَع النَّابِع من احترامهم للثَّقَافة المُؤَسَّسِيَّة الَّتي يَتَبَنَّوْنَها، ممَّا يَخْلُق بيئة عمل إيجابيَّة يُحفِّز على الإِبْداع ويُنَمِّي الوَلَاء المُؤَسَّسِيّ، ويرفع من نسبة الإنتاجيَّة في العمل.

لكن قَبْل ذلك، نتعرَّف أَوَّلًا على مَفْهُوم **"الرِّضَا الوَظِيفِيّ"**، فهو حالة من التَّكامُل بَيْن المُوَظَّف والمُنَظَّمَة، يَشعر فيها الفَرْد أنّ الوظيفة الَّتي يعمل بها والدَّوْر الَّذي يُقَدِّمه يستهويه بشكل كبير، وبالتَّالي يَبْدأ في التَّفاعُل مع هَذَا الدَّوْر، ويَسْعَى لتحقيق الأَهْدَاف المهنيَّة والاجْتِمَاعِيَّة الَّتي تَسْعَى إليها المُنَظَّمَة، وتتكوَّن لَدَيْه رغبة كبيرةً في تحقيق نُمُوّها وتَقَدُّمها.

كما أَنّ مَيْل المُوَظَّف لِعَمَله وَإِحْسَاسه بالانْتِمَاء للمُنَظَّمَة لَه المَرْدُود الإيجَابيّ على نَفْسِيَّته وَعلى أَدَائه؛ إذ يُعَبِّر الرِّضَا الوَظِيفِيّ عَن تَكَامُل الحَالَة النَّفْسِيَّة للمُوَظَّف مَع وَظِيفَته،

وَمَدَى اسْتِغْلَال العَمَل لإثْبَات قُدُرَاته وإِشْبَاع مُيُوله، وَتَحْقِيق وُجُوده وشَخْصِيَّته، أَضِف إِلَى ذَلِك أَنّ وُصُوله مُسْتَوَى الطُّمُوح الَّذِي يُحَدِّدُه بِنَفْسه، يَتَحَقَّق فَقَط من خِلَال عَمَله، وَهَذَا بِدَوْرِه يُؤَدِّي لإِشْبَاع حَاجَاتِه النَّفْسِيَّة والشَّخْصِيَّة من خِلَال العَمَل.

لَكِن دُون شَكّ، تَنْبُع حَالَة الرِّضَا الوَظِيفِيّ بِشَكْل رَئِيس من إِحْسَاس المُوَظَّف بِحُصُوله على حُقُوقه المَادِّيَّة وَالمَعْنَوِيَّة كَامِلَةً؛ **فَالرِّضَا يتْحقِّق عندما يَبْلُغ الفَرْد تَوَقُّعَاته نَحْو مَا يَحْصُل عَلَيْه من عَوائِد**، لِذَلِك كُلَّمَا تَمَكَّن المُوَظَّف مِن اكْتِسَـــاب مَزِيد مِن المَزَايَا المَادِّيَّة وَالإِدَارِيَّة في المُنَظَّمَة بِمَا يَتَوَافَق مَع كَفَاءَته المِهْنِيَّة سَيَشْــعُر في المُقَابِل بالمَزِيد مِن الرِّضَا الوَظِيفِيّ نَحْو مُؤَسَّسَته، مَا يَنْعَكِس بِشَكْل مُبَاشِر على المُنْتَج أَو الخِدْمَة الَّتِي يَتِمّ تَقْدِيمُهَا للمُسْتَهْلِك، وكَذَلِك على المُجْتَمَع كَكُلٍّ(1).

لِـــذَا فَإِنّ الرِّضَا الوَظِيفِيّ يَتَحَقَّق أَيْضًا من خِلَال المُسَـــاواة بَيْن جَمِيع المُوَظَّفِين في المُنَظَّمَـــة عَبْر تَقْدِيم فُرَص مُتَمَيِّزَة لِلتَّدْرِيـــب وَتَطْوِير المَهَارَات لَدَيْهِمْ؛ كُلّ في مَجَال تَخَصُّصه. من هُنَا بَات الرِّضَا من أَبْرَز عَوَامِل الحِفَاظ على الكَفَاءَات العُمَّالِيَّة وَالمَوَارِد البَشَرِيَّة ذَات الخِبْرَة المُمَيَّزَة الَّتِي تَمْتَلِكُهَا المُنَظَّمَةُ(2).

وَهُنَـــاك عَوَامِل أُخْرَى تُؤَثِّر أَيْضًا في تَحْقِيق **الرِّضَـــا الوَظِيفِيّ**، بَعْضُها ذَاتِيّ وَبَعْضُها الآخَر تَنْظِيمِيٌّ، فَأَمَّا العَوامِل الذَّاتِيَّة فَتَتَعَلَّق بِالمُوظَّف ذَاتِه، منها ما ذَكَرْنَاه سَابِقًا بِشَأْن الحُقُوق المَادِّيَّة والمَعْنَوِيَّة، وتَحْقِيق المُسَـــاوَاة مع زُمَلَائِه، لكِنَّها تَشْتَمِل أَيْضًا على المُسْتَوَى التَّعْلِيمِيّ لِلمُوَظَّف، وَالَّذِي يُؤَدِّي دَوْرًا بَارِزًا في رِضَاه عن عَمَله، فَهُنَاك عَلَاقَة إِيجَابِيَّة بَيْن الرِّضَا عَن العَمَل وَبَيْن المُسْتَوَى التَّعْلِيمِيّ، كَذَلِك إِنْجَاز المُوظَّف مِن العَوَامِل الذَّاتِيَّة

1. برياح، محمد الأمين. **تأثير الرِّضَا الوَظِيفِيّ على أداء الموارد البَشَرِيَّة: دراســة حالة المُنَظَّمَة العموميَّة الاستشفائيَّة بمغنيَّة**. رسالة ماجستير بكليَّة العلوم الاقتِصَاديَّة وعلوم التسيير والعلوم الاقتِصَاديَّة بجامعة أبي بكر بلقايد بالجزائر، 2016م، ص4.
2. البـــارودي، منال أحمـــد. **الرِّضَا الوَظِيفِيّ وفنّ التَّعامُل مع الرُّؤَسَـــاء والمَرْؤُوســـين**، المجموعة العَرَبيَّة للتَّدْريب والنَّشْر (القاهرة)، 2015م، ص11.

المُهِمَّــــة؛ فَالفَرْد لا يقف عند نُقْطَة مُعَيَّنَـــة في حَيَاته بَل لَدَيْه أَهْدَاف وَطُمُوحَات يَتَمَنَّى وَيَسْعَى مِن أَجْل تَحْقِيقها، وكُلَّمَا وَصَل إلَى مُسْتَوَى أَفْضَل مِن الإنْجَاز شَعَر بارْتِيَاح وَرِضا كَبِيرَيْن، وَبِذَا يَتَقَدَّم وظِيفيًّا، ليَنْطَلِق لأَهْدَاف أُخْرَى وَمُسْتَوَيَات طُمُوح جَدِيدَة.

وتَضـــمّ العَوامِل الذَّاتيَّة لتحقيق الرِّضَا كذَلِك درجة المُسْـــتَوى الوَظِيفيّ للفَرْد، فكُلَّمَا ارتفع مُسْـــتَوَاه كان أَكْثَر اســـتقرَارًا وعَطَاءً ورضًا عن العَمَل. يَقُول **روجرز**(1) العالِم النَّفسيّ في نَظريَّته "الذَّاتُ": "**إنّ الأشْـــخاص الَّذين يَنْتَقلُون إلى عمل جديد غالبًا ما تتغيرَّ شَخْصِيَّاتُهم للأَسْوأ**. وَهَذَا يَحْدُث على الأَقَلّ في البِدَايَة، ولا يُعَدّ هَذَا غَرِيبًا إذَا نَظَرْنَا إليه حَسَـــب مُعْطَيَات نَظَرِيَّته "الذَّات"؛ فالعَمَل الَّذي يَرْتَبِط به المُوَظَّف لِمُدَّة طَوِيلـــة يكُون له مَرْدُود نَفْسِيّ إيجَابيّ على المُوَظَّف، وقد يَفِي بكُلّ مُتَطَلَّبَاته وَيُشْـــبِع حَاجَاته، بينما المُوظَّف الجَدِيد الَّذِي لَم يتعوَّد بَعْد على مَهامّ العَمَل، وقد يَرْتَكِب أخطاءً قد تُؤَدِّي إلى الضَّرَر بتَقْدِيره لِذَاته سَلْبًا وَتَنْمُو لَدَيْه مشاعِر عَدَم الثِّقَة بالذَّات(2).

أمَّا العَوامِل التَّنْظِيمِيَّة فتَشْـــمل بيئة العَمَل الَّتِي يُنتج في مُحِيطها، وتَشْمل نَوْع العمل، وطبيعَتَهُ؛ رُوتينيًّا أو ابتكاريًّا، والظُّـــرُوف المُحيطَة ببيئة العَمَل مِن التَّهْوِية والإضاءة والأَدَوَات والأجهزة المُسْـــتخدَمَة وكَمّ العَمَل وحَجْـــم الإدَارَة؛ فكُلَّمَا كان حَجْم الإدَارَة

1. **كارل روجرز**: (1902-1987م)، عَالِم نَفْس أَمْريكي قَام مع إبْرَاهَام ماسلو بتَأْسِيس التَّوَجُّه الإنْسَانيّ في عِلْم النَّفْس السَّرِيريّ، وسَاهَم أَيْضًا بتَأْسِيس العِلَاج النَّفْسِيّ غَيْر الموجَّه الَّذي سَمَّاه العِلَاج المُتَمَرْكِز حَوْل العَمِيل ليؤكِّد أَن نَظَرِيَّته يُمْكِن تَطْبِيقُهَا في كُلّ التَّفَاعُلَات بَيْن الأَشْخَاص وَلَيْس على التَّفَاعُل بين المُعَالج والزَّبُون، وَاعْتَقَد بأَنَّ الدَّافِع الأَسَاسِيّ لأَفْعَال البَشَر هُو الرَّغْبَة في التَّحْقِيق الذَّاتيّ وَأَنّ المَشَاكِل النَّفْسِيَّة تَأْتِي من عَدَم التَّلَاؤُم بَيْن "الذَّات" و"الذَّات المِثَالِيَّة" و"الذَّات العَمَلِيَّة"، وَيُمْكِن تَلَافي عَدَم التَّلَاؤُم هَذَا عَن طَرِيق تَرْبِيَة تُشَـــدِّد على التَّقَبُّل غَيْر المَشْرُوط، والاسْـــتِعْدَاد لتَقَبُّل شَرْعِيَّة مَشَاعِر الإنْسَان وأَحَاسِيسه، كما أَكَّد على مَسَـــاوِئ الكَبْت مِثْلُه مِثْل ســـيجموند فرُويد وَلَكِنَّه اخْتَلَف عَن فرُويد بِقَوْلِه إنّ الكَبْت لَيْس أمرًا مُحَتَّمًا، وَيَخْتَلِف روجرز عَن فرُويد أيضًا بنَظْرَته المتفائلَة للطَّبِيعَة الإنْسَانيَّة، لِلْمَزِيد: مَوْقع وِيكيبيديا المَوْسوعَة الحُرَّة، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/4ezsM
2. خـــوام، حبيب ســـميح. أُطْروحة بحثيَّة "**الرِّضا الوظيفيّ لَدَى العَامِلـــين وآثَاره على الأداء الوَظِيفيّ**". الأكاديميَّة العَرَبيَّة البريطانيَّة للتَّعليم العالي، مُتَاح على الرَّابط: https://goo.gl/sXjNTE.

صغيرًا زاد التَّعَـــاون بَيْن المُوَظَّفِين وازدادت العَلَاقَة الشَّـــخْصِيَّة والوَظِيفِيَّة بينهم، وبالتَّالِي ترتفع رُوح الانتماء للمُنَظَّمَة ويزداد الشُّعُور بالرِّضَا الوَظِيفِيّ لَدَيْه.
وهُنَاك أَيْضًا المَكانَة الاجْتِمَاعِيَّة والاقْتِصَادِيَّة للوَظِيفَة كَمُحَدِّد رَئِيس لِلرِّضَا الوَظِيفِيّ، وَهَذَا يَرْجِع لثَقَافَة المُجْتَمع وَتَقْدِيـــر أَفْرَاده لهذا العَمَل، وَمِن المُحَدِّدَات المُهِمَّة أَيْضًا الَّتِي تَحْتَلّ الصَّدَارَة لِبُلُوغ الرِّضَا الوَظِيفِيّ؛ نَمَط الإِشْرَاف أو نَوْع القِيَادَة في العَمَل، فَحَدَّد عُلَمَاء الإِدَارَة وَالعُلُوم الإِنْسَـــانِيَّة وُجُود عَلَاقَة قَوِيَّة بَيْن النَّمَط السَّائِد للقِيَادَة أَو الإِشْرَاف (دِيمُقْرَاطِـــيّ -دِيكْتَاتُورِيّ -فَوْضَـــوِيّ) وَبَيْن بُلُوغ الرِّضَا الوَظِيفِيّ عند المُوَظَّـــف، وَهَذه العَلَاقَة طَرْدِيَّة قَوِيَّة، ولا تَقِـــف عند العَوَامِل البِيئِيَّة المُؤَثِّرَة في رِضَا الفَرْد عن وَظِيفَته فقط(1).
وتشـــتمِل العَوامِل التَّنْظيميَّة كَذَلِك على العَلَاقات الاجْتِماعيَّة في مُحِيط العَمَل، فهي أَحَد مُحَدِّدات الرِّضَا الوَظِيفيّ المُهِمَّة في حَيَاة الفَرْد، فَهَذِه العَلَاقات تُشْعِره بالانْتِمَاء للمُنَظَّمَة والرِّضَا المُؤَسَّسِيّ، فَكُلَّمَا كان المُوَظَّف في حاجَة للانْتِمَاء كَان أَثَر جماعَة العَمَل على الرِّضَا الوَظِيفِيّ كَبِيرًا، وَقَد وَجَد البَاحِثُون أَنّ الجِنْس له صِلَة بِذَلِك، فالسَّـــيِّدَات يُحَقِّقْن رِضًا وظيفِيًّا أَكْبَرَ مِن الرِّجَال فيما يَتَعلَّق بالأَجْر والعَلَاقَات الاجْتِمَاعِيَّة.

وقـــد التَفَت مُدِيرُو الكَثِير من المُنَظَّمَات الكُبْرَى؛ الرِّبْحِيَّة وَالخِدْمِيَّة، لدِرَاسَـــة الرِّضَا الوَظِيفِيّ وَقِيَاسه بِصُورَة دَوْرِيَّة عن طَرِيق خُطَط مُنَظَّمَة تُسْهِم في التَّعَرُّف على الأَسْبَاب الَّتِي دَعَت مُوَظَّفِي المُنظَّمَة إلى خَفْض الإِنْتَاج، والتَّعَرُّف على تَطَلُّعاتهم ورَغَباتهم وآمالِهم نَحْو المُنَظَّمَة، كَمَا تَتَطَرَّق دِرَاسَة الرِّضَا الوَظيفيّ للسَّماح للمُوَظَّفين بالتَّعْبير عن آرَائهم لمَعْرِفَة رُدُود الفِعْل تِجاه المَشْرُوعَات الجَدِيدَة، بِمَا يُيَسِّر آلِيَّات اتِّخَاذ القَرَارَات الإِدَارِيَّة، لَا سِيَّمَا فيما يَتَعَلَّق بِتَوْزِيع الموارِد البَشَرِيَّة بما يَتناسَب مَع مُؤَهِّلَاتها العِلْمِيَّة(2).

1. الخـــضراء، عبدالعزيز. "**دور التفـــاؤل والقيادة الفَعَّالة في تحســـين الأداء الوظيفي**". مَجَلَّة الباحثون الإلكترونيَّة، العدد 26، آب 2009م، مُتَاح على الرَّابِط: http://cutt.us/LVXdP
2. ســـتي، ســـيد أحمد. **دراســـة محدِّدَات الرِّضَا الوَظِيفِيّ في الجزائر**. الرياض: دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع، 2017م، ص42.

طُرُق قِيَاس الرِّضَا الوَظِيفِيّ

ومن أجل قِياس الرِّضَا الوَظِيفِيّ في أيّ مُنَظَّمَة، **تُوجَد الكثير من الطُّرُق والمقاييس**، فهُنَاك **مقاييس موضوعيَّة** تهتمّ بقياس نِسْبة غياب المُوَظَّف، **وَيَتِمّ قياسُها عن طَريق المعادَلَة التَّاليَة:**

مُعَدَّل الغياب خِلَال فَتْرَة زمنيَّة مُحَدَّدَة = مجموع غياب الفَرْد / مُتَوَسِّط الأفراد المُوَظَّفِين في المُنَظَّمَة x عدد أيام العمل x 100.

وتَشْتَمِل **المقاييس الموضوعيَّة** أيضًا على قياس مُعَدَّل تَرْك المُوَظَّفين للعمل في المُنَظَّمَة والتَّخلِّي عن أدوارهم نتيجة انخفاض نِسْبة الرِّضَا الوَظِيفِيّ، **وَيَتِمّ قياسُه عن طريق:**

مُعَدَّل تَرْك الخِدْمَة خِلَال فَتْرَة زمنيَّة مُحَدَّدَة = عدد حالات تَرْك الخِدْمَة / إجمالي عدد المُوَظَّفِين في مُنْتَصَف الفَتْرَة x 100.

تُوجَـــد كذَلِك طريقة ثانية لقِياس الرِّضَا الوَظِيفِيّ هي **المقاييس الذَّاتِيَّة**، والَّتِي تتمثَّل في تقســـيم حاجات المُوَظَّفِين؛ عن طريق تَرْتِيب حاجات الفَرْد في العمل بما يوفِّر له نِسْـــبة الرِّضَا الوَظِيفِيّ المطلوبة، أو تَقْسِيم الحَوافز الَّتِي تَخُصُّه عن طريق تقسيم ســـاعات العمل، وتقسيم الحوافز والتَّرْقِيَات، وتَوَافُق جماعات العمل بما يَتَوافَق مع كفاءات كُلّ مُوَظَّف(1).

وتوجـــد أيضًا بعض المقاييس العِلْمِيَّة الأُخْرَى الَّتِي يمْكِـــن من خِلَالها قِياس الرِّضَا الوَظِيفِـــيّ لَدَى المُوَظَّفِين، مثل: مقياس مُؤَشِّر الخِدْمَة، وفي هَذَا المِقْياس يَتِمّ توجيه بعض الأَسـْــئلة للمُوَظَّفِين حَوْل ما إذا كانت طَبِيعة عَمَلهم مُرْضِيَةً بالنِّسْـــبَة لهم أم لا، وهل الأجر المُقَدَّم لَهُم مناسِب أم لا؟ كذَلِك يَتِمّ سؤالُهم عن التَّرْقِيَات الَّتِي يحصلون عليها من خِلَال الوَظيفَة، ويُعتَبَر هَذَا المقياس من المَقاييس السَّائدة في عمليَّة قياس

1. سلمان، منى رسول. **"الرِّضَا الوَظِيفيّ لدى المُشْرِفين والاختِصَاصِيِّين وعَلَاقَته بأَدائِهم الوَظِيفيّ"**، مَجَلَّة دراسات تربويَّة، العدد 15، يوليو 2011م، ص 68.

الرِّضَـــا الوَظِيفِيّ، ويَتمَيَّز هَذَا المِقْياس بوُجُود العديد من المُعْطَيات الَّتِي تَدْعَم صِدْق بِنَاء هَذَا المِقْياس.

وهُنَاك **مِقْياس العمل بشكل عامّ**، ويَتَمَثَّل هَذَا المقياس في قياس الرِّضَا الوَظِيفِيّ بِشَكْل عَامّ وليس بِشَكْل جُزْئِيّ، ويَتَضَمَّن هَذَا المِقْياس ثَلَاث عبارات تَصِف مَدَى رضا المُوَظَّف عن الوظيفة والمُنَظَّمَة، هَذِه العبارات الثَّلاثَة تَسْـــأَل عمَّا إذا كان العمل مُمِلًّا بالنِّسْبَة للمُوَظَّـــف أم أنَّه أفضل مِن غَيْرِه من الوَظَائِف الأُخْرَى، أم أنَّه عمل غير مرغوب فيه، وكُلّ اختيار يُعَبِّر عن درجة الرِّضَا الَّتِي يَتَمَتَّع بها المُوَظَّف نحو مُؤَسَّسَته.

كذَلِك تُوجَد طريقة أُخْرَى لقِياس الرِّضَا الوَظِيفِيّ وهي **مَسْح الرِّضَا الوَظِيفِيّ**، وَيَتِمّ مَسْـــح الرِّضَا الوَظِيفِيّ من خِلَال عدد مِن العبارات الَّتِي تُمَثِّل تِسْعَة أَوْجُه مِن أَوْجُه الرِّضَا، فهُنَاك أسئلة تَخُصّ الأجور، وأسئلة تَخُصّ التَّرْقِية الَّتِي يحصل عليها المُوَظَّف، وأســـئلة أُخْرَى تَخُصّ المَزَايَا، وأســـئلة أُخْرَى تَخُصّ الإشراف، وأسئلة أُخْرَى تَخُصّ العوائد المشروطة بأداء مهامّ مُحَدَّدَة، وأســـئلة أُخْرَى تَخُصّ ظُروف التَّشْغيل وزُمَلاء العَمَل، وأســـئلة تَخُصّ طبيعة العمل والاتِّصال، ويتكوَّن هَذَا المَسْح من 36 عبارة تشمل كُلّ هَذِه الجوانب؛ ليتِمّ عَمل مَسْح شامل للرِّضَا الوَظِيفِيّ.

وهُنَاك أيضًا ما يُسَمَّى بـ"**مِقْياس مينيسوتا**" للرِّضَا الوَظِيفِيّ(1)، ومِن ثَمّ تَمّ اسْتِخْدَام المقياس على قطاعات مُخْتَلفَة من العامِلِين في ميادين الصِّنَاعَة والتَّرْبية لدِراسَـــة الرِّضَا الوَظِيفِيّ(2)، ويشمل مَجْمُوعَةً من الأسئلة حَوْل 20 وجهًا للرِّضَا الوَظِيفِيّ، وهي (النَّشاط، الاستقلاليَّة، التَّنَوُّع، المكانة الاجْتِمَاعِيَّة، الإشراف في العَلَاقَات الإنسَانيَّة،

1. **مقياس مينيســـوتا** هو مقياس أعدَّه Weiss، DJ، Dawis وزملاؤه العام 1967م في جامعة مينيســـوتا الأمريكيَّة بهدف دراسة الرِّضَا الوَظِيفِيّ. للمزيد ينظر الرَّابط: https://cutt.us/eudUl
2. **مقياس مينسوتا للرِّضا الوظيفيَ المُقَنَّن علي البيئة السودانيَّة**، موقع psycho.sudanforums، نوفمبر 2012م، مُتَاح على الرَّابط: https://goo.gl/oW6QCL.

الإشراف في التِقْنِيَة، القِيَم المَعْنَوِيَّة، الأمن، الخِدْمَة الاجْتِمَاعِيَّة، السُّلْطة، الانتفاع بالقُدْرة، سياسات المُنَظَّمَة، التَّعْويض، التقدُّم، المسؤوليَّة، الإبداع، ظُروف العمل، زُمَلاء العَمَل، الاعتراف، الإنجاز)؛ ويُمْكِن لكلّ مُنَظَّمَة أن تختار المقياس الَّذي يُناسِب دراساتِها في الرِّضَا الوَظِيفِيِّ(1).

الرِّضَا الوَظِيفِيّ وتَأْثِيرُه على سُمْعَة المُنظَّمَة

في دِراسة ميدانيَّة أَجْرَتها الباحِثة هيلم على 439 مُوَظَّفًا في إِحْدَى المُنَظَّمَات بهدف كَشْف العَلَاقَة الارتباطيَّة بَيْن الرِّضَا الوَظِيفِيّ وَبَيْن السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة، أكَّدَت النَّتائج وُجُود عَلَاقَة ارتباطيَّة مباشِرة وإيجابيَّة بَيْن الرِّضَا الوَظِيفِيّ وبِنَاء السُّمْعَة الخَارِجيَّة للمُنَظَّمَة، فكُلَّمَا زاد الرِّضَا الوَظِيفِيّ لَدَى مُوَظَّفي المُنَظَّمَة كُلَّمَا كانت السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة مُتَمَيِّزَةً(2)، ويرجع ذَلِك بالأساس لكون سُمْعَة المُنَظَّمَة وعَلَامَتها تستند لعَوامِل عِدَّة، مثل: مَدَى اسْتِقْرَارها، وجَوْدَة مُنْتَجَاتها أو خِدْمَاتها، ومكانتها بَيْن المُنَافِسين، ورضا العُمَلَاء، وهي عَوامِل يتحكَّم فيها العُنْصر البَشريّ للمُنَظَّمَة؛ فهو المَسْؤول الأَوَّل عن الإنتاج وتحقيق الجَوْدَة والتَّنَافُسِيَّة ورضا الجُمْهُور، لذَلِك فإنّ رِضا المُوَظَّف عن العمل الَّذي يَقُوم به، ورِضَاه عن زُمَلائِه والأَدَاء الإداريّ والبِيئة المحيطة به يُساعِدُه على الارتقاء بأدائِه ويَحُثُّه على بلوغ أَهْدَاف المُؤَسَّسَة؛ الرِّبْحيَّة والمُجْتَمَعِيَّة، ما يُؤَدِّي لتكْوِين سُمْعَة جَيِّدَة عنها.

وكُلَّمَا تمَكَّن الفَرْد من تحقيق النَّجاح لمُؤَسَّسَته كُلَّمَا تمَلَّكَه شعور الفَخْر التَّنْظيميّ؛ شَعَر بالفخر لأنَّه جزء من هَذِه المُنَظَّمَة النَّاجحة ذَات العَلَامَة المُتَفَرِّدَة والسُّمْعَة المُتَمَيِّزَة،

1. بوخمخم، عبدالفتاح. "**قياس الرِّضَا الوَظِيفِيّ للمُمَرِّضِين في المُنَظَّمَة العموميَّة الاستشفائيَّة: دراسة حالة المُنَظَّمَة العموميَّة الاستشفائيَّة بشير منتوري -الميليَّة- جيجيل**". مَجَلَّة الاقتصاد والمجتمع، العدد 7، 2011م، ص 108 - 115.
2. Helm, Sabrina et al. "**Modeling The Impact Of Corporate Reputation On Customer Satisfaction And Loyalty Using Partial Least Squares**". Handbook Of Partial Least Squares, 2010, pp. 515-534.

وكُلَّمَا تمَكَّنَت المُنَظَّمَة من تحقيق سُــمْعَة مُتَمَيِّزَة في السُّــوق، كُلَّمَا تَحَدَّث المُوَظَّفون عن مُنَظَّمَاتهم بشَــكْل جَيِّد فخورين بأدائها وســط السُّــوق وغيْرها من المُنَافِسين في نَفْــس المجال، وبالتَّالي تتَمَكَّن المُنَظَّمَة من الحفاظ على سُــمْعَتها التَّنظِيمِيَّة من خِــلَال جُمْهُورها الدَّاخِليّ وهم المُوَظَّفون الَّذيــن ينتمون إليها، وكُلَّمَا كانت المُنَظَّمَة تحمل قِيَمًا اجْتِمَاعِيَّةً متوافِقَةً مع مُوَظَّفيها، كُلَّمَا تمَكَّنَت من تحقيق التِزَام المُوَظَّفين نَحْوَها وَولائِهم لها؛ حَيْث يَتِمّ خَلْق ما يُسَمَّى بالهُوِيَّة الاجْتِمَاعِيَّة والَّتي تُحَقِّق التَّكاتُف والالتِزَام بَيْن المُنَظَّمَة ومُوَظَّفيها والمُجْتَمَع ذَاته.

من هنا، التَفَتَت الكثير من المُنَظَّمَات لدِرَاسة الرِّضَا الوَظِيفِيّ بَيْن عناصرها البَشَرِيَّة؛ باعتباره وسيلةً لمَعْرِفَة مشاعر المُوَظَّف واتِّجَاهاته نحو مُخْتَلف جوانب عَمَلِه، والتَّعَرُّف على أَوْجُه القُصور في الأداء ومُحاولَة تَلَافِيها، ومعرفة مُشْكلاته المهنيَّة ومحاوَلة وَضْع الحُلُول المُنَاسِبَة لها، بما يكْفُل تعزيز الالتِزَام التَّنْظِيمِيّ للمُوَظَّف، وانخفاض مُقَاوَمَته للتَّغْيير، وزيادة سُلُوكيَّاته الإيجابيَّة تِجَاه العمل، والتَّقدُّم في الأداء، وزيادة الإنتاجيَّة، والارتقاء بالجَوْدَة، الأمر الَّذي يَنْعَكِس في النِّهاية على رِضا العُمَلَاء وتكْوِين سُــمْعَة جَيِّدَة عن المُنَظَّمَة؛ داخليًّا وخارجيًّا.

وعادةً ما يتكوَّن الرِّضَــا الوَظِيفِيّ لَدَى المُوَظَّف في أيّ مُنَظَّمَة عن طريق حُصوله على المَكانة الَّتي يَستحِقّها في المُنَظَّمَة، فهَذِه المفاهيم غالبًا ما ترتبط بثَقافة تَنظِيمِيَّة مُحَدَّدَة، فتترسَّــخ لَدَى المُوَظَّف هَذِه المفاهيم، وعند حصوله عليها دَاخِل مُؤَسَّسَــته يَرْتَبِط ذَلِك بزيادة نشاطه الإيجابيِّ(1)، فيُؤَدِّي الرِّضَا الوَظِيفِيّ بذَلِك دَوْرًا بالغ الأَهَمِّيَّة في انخفاض شكوى المُوَظَّف من المُنَظَّمَة، وانخفاض نِسْبة تغيُّبه عن العمل، مع انخفاض مُعَدَّل الدَّوَران الوَظِيفيّ، وبالتَّالي تَحَسُّن سُمْعَة المُنَظَّمَة بشكل عامّ، وبُلوغ المُنَظَّمَة سُمْعَةً مُتَمَيِّزَةً ناتجةً

1. Yang, L. et al. "**The Impact of Corporate Reputation on Job Satisfaction and Financial Performance: A Study of Small and Medium Sized Enterprises in Hebei**". China, Journal of Entrepreneurship and Business, Vol. 3, 2015, pp 74 - 75.

عن الحفاظ على عناصرِها البَشَرِيَّة المُتَمَيِّزَة، فخَســارة المُنَظَّمَة للمُوَظَّف تَعْنِي خسـارةً لقُدُرَاته ومهاراته، وبالتَّالِي خسارة في الجَوْدَة لصالِح المُنَافِسِين.

وحِيـنـما تتَمَكَّن المُنَظَّمَة من تحقيق الرِّضَا الوَظِيفِيّ لمُوَظَّفيها (قَدْر المُسْـتطاعِ) على مُخْتَلـف الجوانب من ناحية الأجور والتَّرْقِيَات وسـاعات العمل وطبيعَته، ما يُؤَدِّي بالتَّـالِي إلى انعكاس أداء المُوَظَّفِين على مُنْتَجَات العَلَامَة وخِدْمَات المُنَظَّمَة، وهو ما يُؤَدِّي إلى شعور الفَرْد بالاعتزاز بمُؤَسَّسَته وولائِه لها مع تقديره لِذَاته؛ ليس لأنَّه ينتمي لمُنَظَّمَة مُتَمَيِّزَة السُّـمْعَة فقط، بل لأنَّه يُشارِك بالفعل في تحقيق هَذِه السُّمْعَة والنَّجَاح المطلوب للمُنَظَّمَةِ(1).

إِذَن يَتَّضِح مِمَّا سَبَق أنّ العَلَاقَة بَيْن الرِّضَا الوَظِيفِيّ وَبَيْن سُمْعَة المُنَظَّمَة عَلَاقَة ذات اتِّجَاهَيْن؛ **الاتِّجَاه الأَوَّل** يَتَمَثَّل في أنّ نِسْـبة الرِّضَـا الوَظِيفِيّ لَدَى المُوَظَّفِين تقود لسُـمْعة مُتَمَيِّزَة للمُنَظَّمَة؛ فالسُّمْعَة المُتَمَيِّزَة لأيّ مُنَظَّمَة يبدأ بِنَاؤُها من الدَّاخِل وليس مـن الخَارِج، فكُلَّمَا كان الجُمْهُور الدَّاخِـلِيّ للمُنَظَّمَة من مُوَظَّفيها والمُتَعَامِلِين معها يتمتَّعون بنِسْبة رضًا وظيفيّ مرتفعة، كُلَّمَا انْعَكس ذَلِك على المُنْتَج المُقَدَّم للجُمْهُور.

أمَّا **الاتِّجَاه الثَّاني** للرِّضَا الوَظِيفِيّ فهو يَتَمَثَّل في أنَّه كُلَّمَا تَمَكَّنَت المُنَظَّمَة من المحافظة على سُـمْعَتها في السُّوق، كُلَّمَا كان لَدَى مُوَظَّفيها فَخْر كبير بها، وأنَّهم جزء من كيان تنظيمـيّ ناجِح، وهو ما يَدْفَعُهم لتحقيق المزيد من التقـدُّم والنَّجاح للمُنَظَّمَة الَّتِي يَنْتَمون إليها، وفي كِلَا الاتِّجَاهَيْن تكون النتيجة مُمَيَّزَةً وإيجابيَّةً، وتنعكس على الأداء وتُحَقِّق للمُنَظَّمَة النَّتائِج الَّتِي تَسْعَى لتَحْقيقها.

1. Hülya Gündüz,H. and Çekmecelioğlu, Dinçel,G. "**Employee Perceptions of Corporate Reputation and Impact of The Perceptions on Organizational Pride, Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Study on the East Marmara Region Plastic Packaging**". Business and Economics Research Journal Volume 5 , 2-014, pp 83 - 85.

وتَجْدُر الإشـــارة إلى أنّ المُنَظَّمَات الَّتِي تَسْـــعَى إلى بِنَاء سُمْعَة مُؤَسَّسِيَّة مُتَمَيِّزَة، يَجِب أَن تَعْتَمِد على جُمْهُورها الدَّاخِليّ، فَهُم النَّوَاة الأساســـيَّة لبِنَاء سُمْعَة مُؤَسَّسِيَّة مُتَمَيِّزَة، ويَجِب على كُلّ مُنَظَّمَة أَن تَقُوم ببِنَاء خُطَّة عمل داخليَّة لتشـــكيل صُورَة ذاتيَّة مُتَمَيِّزَة عن المُنَظَّمَة وعَلَامَتِها، على أَن يَتِمّ تطبيق هَذِه الخُطَّة والاسْتِرَاتِيجِيَّة على كُلّ مستويات المُنَظَّمَة؛ بحيث تعمل جميع المســـتويات الإدَاريَّة على تحقيق صُورَة متكاملة للمُنَظَّمَة، عن طريق التَّعاوُن مع بَعْضِهم، وخَلْق ثقافة مُشْـــتَرَكَة من الالتِزَام والتَّوَاصُل الفِعْلِيّ والتِـــزَام كُلّ مُوَظَّف بالدَّوْر المُخصَّص له، وبالتَّالي تَتَمَكَّن المُنَظَّمَة من تحقيق النَّتائج المَرْجُوَّة في خَلْق صُورَة ذهنيَّة مُتَمَيِّزَة عنها وعَن عَلَامَتِها، وبِنَاء سُـــمْعَة مُتَمَيِّزَة لَدَى الجُمْهُور الدَّاخِلِيّ ثُمّ الخارجيّ(1).

وهكذا تَتَّضِح العَلَاقَة المُمَيَّزَة والإيجابيَّة بَيْن الرِّضَا الوَظِيفِيّ وبِنَاء السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة؛ وفي المَبْحَث التَّالي نتناوَل العَلَاقَة بَيْن القِيَادَات الإدَاريَّة للمُنَظَّمَة التَّنظِيمِيَّة وصِفَاتِهم الشَّخْصِيَّة، وكيف تُؤَثِّر هَذِه الصِّفات على السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة وبِنَائها.

1. غموقي، حمزة. **دور العلاقات العَامَّة في تكوين الصورة الذِّهنيَّة للمُنَظَّمَة الاقتِصَاديَّة لدى جمهورها الداخليّ**. رســالة ماجســتير كُلّيَّة العلوم الاجْتِمَاعِيَّة والإنسَــانيَّة، جامعة محمد خيضر -بسكرة- الجزائر، 2014م، ص83 - 84.

المَبْحَث الثَّانِي

القِيَادَات الإدَارِيَّة.. النَّزَاهَة الشَّخْصِيَّة وسُمْعَة المُنَظَّمَة

مَفْهُوم القِيَادَة الإدَارِيَّة

القِيَادَة الإدَارِيَّة هي إِحْدَى أهَمّ مُقَوِّمَات نجاح أيّ مُنَظَّمَة، فالسُّلوكِيَّات الَّتي يتَّبعها القائد مع مُوَظَّفِيه تُؤَثِّر بشَـــكْل كبير على درجة الإنتاج الَّذي يُقدِّمُونَه للمُنَظَّمَة، وقد تَعَدَّدَت المَفاهِيم الَّتي تَنَاوَلَت مَفْهُوم "القِيَادَة الإدَارِيَّة" على مُخْتَلف العصور، وتَطَوَّر هَذَا المَفْهُوم مع مُرور الزمَن، فهُنَاك مَن يُعرِّفُها بأنَّها النَّشَاط الَّذي يمُارِسُه القائد الإداريّ في مَجَال اتِّخاذ وإصدار القَرَارَات والإشراف الإداريّ على الآخَرِين، وذَلِك باسْتِخْدَام السُّلْطَة الرَّسْمِيَّة أو عن طريق التَأْثِير والاستمالة بقَصْد تحقيق هدف مُعَيَّنٍ(1).

وهُنَـــاك مَن يرى أنَّهـــا القُدْرة على التَأْثِير في الآخَرِين، وتَوْجِيه سُـــلُوكِهم لتحقيق أَهْدَاف مُشْـــتَرَكة، فهي مســـؤوليَّة تِجَاه المَجْمُوعَة للوُصول إلى الأَهْدَاف المَرْسُومة للمُنَظَّمَـــة. ويُوجَد تعريف آخَر بأنَّها العمليَّة الَّتي تهدف للتَأْثِير في سُـــلُوك الأَفْراد وتَنْسيق جُهُودِهم من أجل تحقيق أَهْدَاف مُعَيَّنَةٍ(2).

1. **مَفْهُـــوم القِيادَة الإداريَّة وأَنْـــواع القَادَة.** مَوقع "الأكاديميَّة العربيَّة البريطانيَّـــة للتَّعليم العَالي، مُتَاح على الرَّابِط: https://goo.gl/nQK3Bi.
2. شـــهاب، شـــهرزاد محمد. "دِرَاسَـــة **"القِيادَة الإداريَّة ودَوْرها في تَأْطِير رَوابط العلاقات العَامَّة"**. مَجَلَّة "دِرَاســـات تربويَّة، العدد 11 العام 2010م، ص111، نســـخة إلكترونيَّة مُتَاح على الرَّابِط:.https://goo.gl/uQWbk9

وبشَـــكْل عامّ، يُمْكِن تعريف القِيَادَة الإِدَاريَّة على أنَّها مَجْمُوعَة من السُّلوكِيَّات الَّتِي يَقُوم القَائِد بمُمارَسَـــتِها مع جماعـــة المُوَظَّفِين معه في المُنَظَّمَة، ويكون الهَدف منها حثّ أعضاء المُنَظَّمَة على التَّعاوُن معًا، والعمل على تحقيق أَهْدَاف المُنَظَّمَة بأكبر قَدْر ممكن من الكفاءة والفاعليَّة.

كما يُمْكِن وَصْف القِيَادَة الإِدَاريَّة بأنَّها عمليَّة إِلْهام للمُوَظَّفِين لتقديم أَفْضَل أداء مُمْكِن مـــن أجل تحقيق الهـــدف الرَّئيس للمُنَظَّمَة من خِلَال التوجيه السَّـــليم من قِبَل القائد للحصـــول على الالتزَام المَطْلوب مِن المُوَظَّفِين، لكنّ ذَلِك يتطلَّب توافُر القُدْرة لَدَيْه على إحداث تغيير ما أو إيجاد قناعة ما في نفوس هَؤُلَاء المُوَظَّفِين، وتمتُّعه بالنُّفُوذ أي القُدْرة على إحداث أمر أو مَنْعِه، ويرتبـــط ذَلِك بقُدُرَاته الذَّاتيَّة وليس بمَرَكَزِه الوَظِيفِيّ فقط، ويتطلَّب أيضًا تمتُّعَه بالسُّلْطة القَانونيَّة والَّتِي تَمْنَحُه الحقّ في أن يتصرَّف ويُطَاع.

وَرَغْم اختلاف المفكِّرين والبَاحِثِين فـي تعريـــف القِيَادَة الإِداريَّة، إلَّا أنّ غالِبيَّتَهُم أَكَّدُوا على أَهَمِّيَّة تَأْثِير سُـــلُوك القائد على سُـــلُوك العَامِلِين معه، كَوْن القِيَادَة تُمَثِّل عَلَاقَةً مُتبادَلَةً بَيْن مَن يَبدأ بالفعـل وَبَيْن مَن يُنْجِزُه، فهَذِه العَلَاقَة يَتَرَتَّب عليها أَداء دَوْرَيْـــن مُتَبَـايِنَيْن يُمَثِّـل الدَّوْر الأَوَّل مَن يتولَّى القيام بالعمل وهو القائد ووظيفتُه إصدار الأوامـر، بينما يُمَثِّل الدَّوْر الثَّاني إِنْجاز العمل والمَنُوط به الأَتْبَاع أو المُوَظَّفُون، وهَذَا واجِب عليهم(1).

مَن هو القَائِدُ؟ ومَن هو المُدِيرُ؟ وما الفَارِق بَيْنَهُما؟

هُنَاك عِدَّة فَوارِق بَيْن المدير والقَائِد؛ حَيْث يهتمّ القَائِد بتكْوِين فريق عَمَل مُتماسِك يجتمع على أهداف ورُؤًى مُشْـــتَرَكَة، ويؤمِن بأهمِّيَّتها، ويسـعـى لتحقيقها من خِلَال

1. محمد شـهـاب، شـهرزاد. دراسـة "القيادة الإداريَّة ودورها في تأطير روابط العلاقات العَامَّة". مَجَلَّة دراسات تربويَّة، العدد 11 العام 2010م، ص111، مُتَاح على الرَّابِط:.https://goo.gl/uQWbk9

بنَاء الاسْترِاتِيجيَّات، ومَنْح الفُرْصَة لكامل الفريق للاشتراك في التَّنْفِيذ، وبَثّ مَشاعِر المسـؤوليَّة والالتِزَام لَدَى كُلّ منهم تِجَاه واجباتِه في سـبيل بُلوغ الأَهْدَاف النهائيَّة، وتَحْفِيزهم ومكافأة المُتَمَيِّزِين منهم، أمَّا المُدِير فيكون تَرْكيزُه مُنْصَبًّا على تنظيم العَمل من حَيْث صِياغة الخُطَّط والأهـداف، وضَبْط الميزانيَّة، وتَخْصِيص الموارِد، واختيار المُوَظَّفِين والمَسْـؤُولِين والمَهامّ المَنُوطَة بكلّ منهم، وتَطْوير السِّياسَات، ومُتَابَعَة سَيْر العمل، وتَقْيِيم النَّتائج.

كما يَحْرِص القائد على تعزيز اسْـترِاتِيجيَّات العمل بتزويـد فَرِيقِه بأفكار مُمَيَّزَة، والانتقال بالعمل إلى مرحلة من التَّفْكير المُتَطَوِّر، بينما يَسْـعى المُدير للمحافظة على النِّظام القائِم في العمل ومَنْع الفَوْضى، من خِلَال مُرَاقبة مَدَى تَنْفيذ الخُطَط، وتَقْيِيم النَّتائج النِّهائِيَّة والتَّحَكُّم في سَيْر العمل وأداء المُوَظَّفِين.

ويَقُـوم القائد أيضًا بمتابعة أداء الفريق، للتَّأكُّد من مَدَى اكْتسـابهم الخِبْرَة خِلَال التَّنْفيذ، لذَلِك تَشْتَمِل أَدْواره على تَعْديل القَرَارَات أو إِنْشاء أُخْرَى جديدة وَفْقًا لصالح العمل والفَريـق حتَّى لو كانت القَرَارَات الجديدة مُغايـرةً تمامًا للقَرَارَات الأوليَّة، بالمُقابِل فإنّ المدير يهتمّ بالتأكُّد من أنَّه يسير على الخُطَّة المَوْضُوعة مِن قَبْل بالشَّكْل الصَّحيح؛ حَيْث يَقْبل بالأوضاع الرَّاهنة دُون محاولة إجراء أيّ تغيير أو تطوير.

يركِّز القائد في تحقيق الأَهْدَاف على بِنَاء عَلَاقَات مُمَيَّزَة مع أَعْضاء الفريق تَسُودُها الثِّقَـة والوَلَاء، وكذَلِك توطيد الاتِّصالات المُثْمِرَة مَع أَصْحاب المَصْلَحَة والمُسْـتَفِيدين بصورة مباشِرة في سبيل تحقيق رُؤَى المُنَظَّمَة وأَهْدافِها، بَيْنَما يُركِّز المُدير على تَطْبِيق اللَّوائح والنُّظُم الإداريَّة اللَّازِمَة لتَحْدِيد الأَهْدَاف وتحقيقها.

كما يمْتَلِك القَائِد شَـغَفًا دائمًا للتَّجْربَة، واختبار آليَّات جديدة حَتَّى وإن فَشَل سَابِقًا؛ فَهُو يُدْرِك أنّ الفَشَل هو الخُطْوَة الأولى لتحقيق النَّجاح، لكنّ المدير يَحْرِص على العمل في الحـدود الآمنة من أجل الحَدّ من المَخاطِر، لذَلِك يَسْـعى في عَمِله دائمًا لتجنُّب المَشاكِل أو الحَدّ مِنْها بَدَلًا من مُواجَهَتِها والتَّعاطِي مَعَها.

باخْتِصار، حَتْمًا هُنَاك فَرْق بَيْن المُدِير والقَائِد؛ فَالأَوَّل يُؤَدِّي الأشياء كما رُسِمَت وبطَريقة سَليمة، أمَّا القائد فَعادةً ما يفعل الأشياء الصَّحيحة من أجل بلوغ النَّجاح بِغَضّ النَّظَر عن الآليَّات، القَائِد المُتَمَيِّز هو الَّذي يَتَمَكَّن من خِلَال تَعامُلَاته السَّــــليمَة مع أعضاء المُنَظَّمَة من الوُصُول بهم إلى تَحقيق أَفْضَل النَّتائِج المُمْكِنة وفي أَقْرَب وَقْت مُمْكِن.

تَأْثِير القِيَادَة على الأداء العَامّ للمُنَظَّمَة

تَكْمُن أَهَمِّيَّة الإدَارَة ذات الطَّابِع القياديّ في كَوْنِها حَلْقَة الوَصْل بَيْن المُوَظَّفِين وَبَيْن خُطط المُنَظَّمَة وتَصَوُّرَاتها المُستقبَليَّة، وأنَّها البَوْتَقَة الَّتِي تَنْصَهِر دَاخِلَها كافَّة المفاهيم والاسْــتِرَاتِيجيَّات والسِّيَاسات الإداريَّة وقِيَم المُنَظَّمَة وأهدافها، بما يَدْعَم السُّلُوكيَّات الإيجابيَّة للعامِلِين دَاخِل المُنَظَّمَة مع تَقْليص للجوانب السَّلْبيَّة قَدْر الإمكان، والسَّيْطَرَة على مُشْكلات العمل وحَلِّها، وحَسْم خلافات المُوَظَّفِين والتَّرْجِيح بَيْن آرَائِهم، وتَنْمِيَتهم وتَدْريبهم، ورِعايَة قُدُرَاتهم باعْتبارِهم أهَمّ مَوْرِد للمُنَظَّمَة، ومُواكَبة المُتَغَيِّرَات المُحِيطة ببِيئَة العَمَل وإجراء التَّغَيُّرَات التَّنْظِيمِيَّة الضَّرُوريَّة وتوظيفها لخِدْمَة المُنَظَّمَة وأَهْدَافها. مِن جَانِب آخَر، وكما ذَكَرْنَا من قَبْل فإنّ الرِّضَا الوَظِيفيّ له تَأْثِير مُباشِر على سُــمْعَة المُنَظَّمَة في سُوق العمل، وبما أنّ الإدَارة تلعب دَوْرًا مُهِمًّا ورَئِيسًا في التَأْثِير على الرِّضَا الوَظِيفيّ فلا بُدّ وأنّ لها عَلَاقَةً غير مباشِرة بتكْوِين سُمْعَة المُنَظَّمَة؛ لِذَا سنتناوَل فِيمَا يَــلي أنماط الإدَارَة، ومَدَى تَأْثِيرها على أداء المُوَظَّفِين، والنَّمَط الإداريّ المِثَاليّ الَّذِي يُمْكِنُه أَن يُحقِّق نتائج إيجابيَّةً في أداء المُوَظَّفِين.

وقَبْل ذَلِك يَجِب التَّأْكيد على أنّ القِيَادَة ليست حِكرًا على فَرْد دُون غَيْره، بَل هِي صِفَة كامِنَة في أيّ فَرْد وعلى أيّ مُسْتَوًى إداريّ شَرِيطَة تَوَافُر القُدْرة على تحقيق الدَّوْرَيْن الأساسيَّيْن المَنُوط بالقائد النَّاجِح القِيام بهما، وهُمَا: إنجــــاز المَهامّ الإداريَّة وتحقيق التَّوَاصُل مع المُوَظَّفِين، ولـــن يتأتَّى ذَلِك دُون عَوامِل عِدَّة تجعل القائد مُؤَثِّرًا في نفوس أولئك الَّذِين يَقُودُهم، يُحفِّز قُدُرَاتهــم ومَهارَاتِهم، يَدْعَم قُدْرَاتِهم، بما يُــؤَدِّي في النِّهايَة إلى تحقيق الأَهْدَاف وإِنْجاز مُخْتَلَف المَهَامّ الإداريَّة، وبالتَّالِي فإنّ جُذُور وَظِيفَة القَائِد عاطفيَّة بالأساس.

ومن أهَمّ هَذِه العَوامِل **السِّـــمَات الشَّخْصِيَّة** الَّتِي يمْتلكُها هَذَا القائد، فالقائد الَّذِي يَنْجح في تحقيق نِسْبة عالية من الرِّضَا الوَظِيفِيّ، وبالتَّالي الأداء المُتَمَيِّز وجَوْدَة الإنتاج وتَحْسِين سُمْعَة المُنَظَّمَة، هو ذَلِك القائد الَّذِي تتوفّر فيه عَدد من الصِّفات المُهِمَّة، **ومن أَهَمِّها: الدِّيمُقْراطِيَّة**، فيَحْرِص على مُشـــاوَرة وإِشْراك ذَوِي الخِبْرات والكَفَاءات مِن المُوَظَّفِين العامِلِين مَعَه في اتِّخاذ القَرَارَات المُناسِبَة الَّتِي تخصّ العَمل، و**الاعْتِمَاد على الحَقائِق** والبَحْث عنها، فالقائد النَّاجح والمُتَمَيِّز لا يتَّخِذ قَرَارَات بِنَاءً على الشَّـــائِعَات أو مَعْلومـــات خاطئة، وإنَّما هو ذَلِك القائد الَّـــذِي يعتمد على المَعْلُومَات الصَّحيحة، ويَحرص عـــلى البَحْث والتَّحَرِّي، و**الحِرْص في اتِّخاذ القَرَارَات** الخَاصَّة بالمُوَظَّفِين، فيَتَوَجَّب على القائد دائمًا أَن يَدْرُس كافَّة القَرَارَات الَّتِي يُقْبِل على اتِّخاذِها، ويَدْرُس رُدود فِعْل المُوَظَّفِين نَحْوَها حَتَّى يتأكَّد مِن صَوَابِها وسَلَامَتِها.

ومن صِفَات القائد النَّاجح أيضًا **الشَّـــجاعَة والقُوَّة**، فالقائد يَجب أَن يمْتَلِك شخصيَّةً قَوِيَّةً، وأن يكون مُستعِدًّا لمُواجَهة عَواقِب أيّ مَوْقِف أو أيّ مُشْكلة دُون خَوْف أو تراجُع، كـــما أنّ القِيَادَة تحتاج لمجهود بَدَنيّ وعَضَلِيّ كَبِيرَيْن؛ لذا يَجب على القائد النَّاجِح أن **يَتَمَتَّع بلياقة بدنيَّة مُتَمَيِّزَة** حَتَّى يَتَمَكَّن من مُواجَهة ضُغُوط العَمَل ومُشْـــكلاتِه، وأن **يمْتلِك اتِّزَانًا شخصيًّا** في مواجهة التَّحَدِّيَات المستمِرَّة(1).

كذَلِك يختلف القائد النَّاجح عن غَيْرِه بـــ**قُدْرَتِه على تَحمُّل المَسْؤوليَّات المُنَوطَة به**، والإشراف على كافَّة المُوَظَّفِين بشكل متواصل ودائم، وتَوْجيههم، وتَصْحيح أَخْطَائِهم، ومن مَصَادِر قُوَّة القائد ونَجَاحِه أيضًا **الإلمام الكامِل بكافَّة جَوانِب العَمَل والقَوانين المُنَظِّمَة له**، فكُلَّمَا كان على دِرايَة كامِلَة بكافَّة القَوانين الَّتِي تعمل المُنَظَّمَة في ضَوْئها،

1. كـيرد، عمار. **تَأْثير القيَـادَة الإِدَارِيَّة على أداء العَامِلين في المُنَظَّمَة الاقتصَاديَّة: دراســة حالة مُنَظَّمَة سولنغاز مديريَّة التَّوْزِيع بالأغواط**، رسالة ماجستير، كُلِيَّة العُلُوم الاقتِصَاديَّة والإِدَارِيَّة وعُلوم التسيير، جامِعَة أكلي محند أولحاج (الجزائر)، 2015م، ص106.

كُلَّمَا كَانت لَدَيْه القُدْرة على توجيه المُوَظَّفِين للعمل في إطار هَذِه القَوَانِين، بالإضافة لأَهَمِّيَّـــة أَن يمتلك القائد **الثِّقَة بالنَّفْس**، وأَن يكُون قادِرًا على خَلْق أجواء من المَحَبَّة والتَّعاوُن المُتَبادَلَيْن بَيْنَه وَبَيْن المُوَظَّفِينَ(1).

وهُنَاك مُمَيِّزَات أُخْرَى للإِدَارَة المُتَمَيِّزَة في المُنَظَّمَات التَّنظِيمِيَّة، فهي تِلْك الَّتِي تَتَمَتَّع بالفَهـــم الجَيِّد لمُتَطَلَّبَات المُنَظَّمَة كي تَتَمَكَّن من إشـــباع رَغَبات المُوَظَّفِين في التَّعَرُّف على السُّـــلوكِيَّات الَّتِي يَجِب عليهم اتِّباعُها تِجَاه المُنَظَّمَة، وكذَلِك تُحَدِّد حجم التَّعاوُن فيما بَيْنهم من أجل تبادُل المَعْلُومَات والحُصُول على التَّغْذِيَة العكسيَّة من الجُمْهُور. والإِدَارَة الَّتِي تَعْتَبِر المُوَظَّفِين هُم رأس المال الفكريّ للمُنَظَّمَة وَحْدَها هي الَّتِي تَتَمَكَّن مِن اسْـــتِغْلال رَأْس المال المَذْكُور في اتِّخاذ القَرَارَات الفَعَّالة الَّتِي تُسْـــهِم في تَحقيق نَتائِج إيجابيَّة للمُنَظَّمَة.

كَمَا تعمل الإِدَارة المُمَيَّزَة على الاستغلال الأَمْثَل لقيمة الوَقْت دُون إهْدَار، فتُوَظِّف كُلّ مُوَظَّف في مَكانِه السَّـــلِيم، كَمَا تَضَع خُطَّةً زمنيَّةً له لإنْجَاز الأَهْدَاف الَّتِي يَجِب عليه تَحْقِيقُها يُسْـــهِم في إِدَارَة الوَقْت والتِزَام المُنَظَّمَة مع عُمَلَائها، وبالتَّالِي تكوِين سُمْعَة مُتَمَيِّزَة للمُنَظَّمَة خَارِجيًّا(2).

أمَّا بِشأْن أنماط الإِدَارَة المُتَّبَعَة في غالبيَّة المُنَظَّمَات فهي تتنوَّع بَيْن **الإِدَارَة الديكتاتوريَّة:** والَّتِي يَتمتَّع فيها المدير بالسُّـــلْطة المُطْلَقة، وحُرِّيَّـــة إجبار المُوَظَّفِين على أداء العمل وتَرْغِيبهم وتَهْدِيدهم بسِياسَة الثَّوَاب والعِقَاب.

---

1. كـيرد، عمار. **تَأْثِير القِيـادَة الإِدَارِيَّة على أداء العَامِلين في المُنَظَّمَة الاقتصَاديَّة: دراسـة حالة مُنَظَّمَة سولنغاز مديريَّة التَّوْزِيع بالأغواط**، رسالة ماجستير، كُلِّيَّة العُلُوم الاقتِصَادِيَّة والإِدَارِيَّة وعُلوم التسيير، جامِعَة أكلي محند أولحاج (الجزائر)، 2015م، ص106.
2. الفتـلاوي، ميثـاق هاتِف. **"العَلَاقة بين القِيادَة الرَّشِـيقة وبناء السُّـمْعَة التنظيميَّـة من خِلال الدَّوْر الوَسِيط للالتزَام التَّنْظِيميّ"**. مَجَلَّة المُثَنَّى للعلوم الإِدَارِيَّة والاقتِصَاديَّة، المُجَلَّد 7، العدد4، 2017م، ص23.

وهُنَاك **الإدَارَة الأوتوقراطيَّة (المتســلِّطةُ)**: ويَقُوم فيهـــا المدير بالتفرُّد بعمليَّة صُنْع القَرَار ووَضْع السِّياسَـــات والخُطَط الإداريَّة دُون مُشَارَكة المَرْؤوسِين، وتَتَميَّز الإدَارَة هُنا بالحَزْم الشَّـــدِيد والتَّحْدِيد الدَّقِيق للوَاجبات المَمْنُوحة لكلّ مُوَظَّف، ويختلف نَمَط الإدَارَة المتســلِّطَة عن الديكتاتوريَّة بأنّ المدير في النَّمَط الأخير أقلّ نشاطًا وفاعِليَّةً، بينما يَمِيل المدير المتسلِّط إلى العمل أكثر ومُرَاقبة أداء المُوَظَّفِين.

وهُنَاك نَمَــط **الإدَارَة الديمقراطيَّة**: وهو الأكثر جَدْوَى عـــلى الإطلاق؛ لأنَّه يتميَّز بأســلوب مُشَـــارَكَة المُوَظَّفِين في عَمَلِيَّات صُنع القَرَار والتَّخْطِيط وَوَضْع السِّياسَات الإداريَّة، وفيه تَسُود أَجْوَاء مِن التَّعاوُن والمَوَدَّة بَيْن كافَّة العَامِلِين.

ويُوجَد أيضًا نمط **الإدَارَة الشَّــخْصِيَّة**: ويتَّسِــم بحدوث الاتِّصال المُباشِر بَيْن المدير والمُوَظَّفِين دُون وسيط وبصورة مستمِرَّة.

وهُنَـــاك كذَلِك نَمَــط **الإدَارَة الأبويَّة**: ويَرْمُز إلى قُوَّة العَلاَقَـــة المُباشِرَة بَيْن المدير والمُوَظَّفِين ومَدَى اهتمامِه برَاحة المَرْؤُوســين، لكن يُؤْخَذ على هَذَا النَّوْع من الإدَارَة صُعُوبة تَنْمية مَهارَات الأفراد واســتقلال الجَماعَة واعْتِمَادُهم على أَنْفُسِهِمْ؛ لأنَّهم مُرْتَبِطُون نَفْسيًّا بالمدير الأب.

وأخيرًا تُوجَد **الإدَارَة غَيْر الرَّســميَّة**: وهي الَّتِي تَتَكَــوَّن دَاخِل مجموعات التَّنْظِيم الاجْتِمَاعِيّ غَير الرَّسْميّ دون أن ترتبط بوظيفة رسميَّة في الهَيْكَل التَّنْظِيمِيِّ[1].

وبصَرْف النَّظَر عن اختيار الإدَارَة لأيّ من الأنماط السَّابِقَة، فإنّ نمَط الإدَارة المُتَمَيِّز يَقُوم على مرحلتَيْن؛ **المرحلة الأُولَى هي مرحلة بنَاء التَّوَجُّهات الاسْــترَاتِيجيَّة**، وفي هَذِه المرحلة يَقُوم المدير بتَوْجِيه المُوَظَّفِين إلى أَهْدَاف المُنَظَّمَة ونظامها؛ حَيْث يَشْرح

1. **تَعْريف القِيادَة وعَناصِرها وأَنْواعها ونَظَريَّات القِيادَة.** موقع آفاق عِلْميَّة وتَرْبويَّة، ديسمبر 2016م، مُتَاح على الرَّابِط: https://goo.gl/PrWMGG.

لَهم الأَهْدَاف الَّتِي تَسْعَى المُنَظَّمَة لتحقيقها ورسالتها، كما يسعى لتجديد هَذِه الرؤية بِشَكْل مُستمِرّ، مع توضيح الأَهْدَاف طَويلة الأجَل والأَهْدَاف قَصيرة الأجَل، كما يَقُوم بتَوْجيه المُوَظَّفين نحو الثَّقافَة التَّنظِيمِيَّة للمُنَظَّمَة للتَّأكيد على الأُسُس الَّتِي سيتّبعونها خِلَال فَتْرَة العمل.

أمَّا **المرحلة الثَّانية** فهي **مرحلة إدَارَة السُّلُوك التَّنْظِيميّ**، وفي هَذِه المرحلة يَقُوم المدير بتَوْجيه سُلُوك المُوَظَّفين، وتصحيح الأخطاء الَّتِي يَقَعُون فيها، وتوضيح مُتَطَلَّبَات العمل وتَوْجِيه السُّلُوك الخاصّ بهم نحو الهَدف الرَّئِيس، ومتابَعَة هذ السُّلُوك بِشَكْل متجدِّد ومُستمِرّ لضمان أنَّه يسير في مَسَارِه الصحيح مع حِرْص المدير الناجح على التدخُّل في الوَقْت المُنَاسِب من أجْل تصحيح المَسَار في حالة خَرَج السُّلُوك التَّنْظِيمِيّ عن المَسَار الطَّبيعيّ له.

كما يَجِب أَن تَتَضَمَّن هَذِه المرحلة تقويم الإنجازات الَّتِي قدَّمها المُوَظَّفون للمُنَظَّمَة، وتَحْفِيزهم لمزيد من الإنتاج والعمل، وبَثّ شُعور التَّقدير والاحترام لكلّ مُوَظَّف على الدَّوْر الَّذِي يَقُوم به دَاخِل المُنَظَّمَة ومدَى أَهَمِّيَّة وقيمة هَذَا الدَّوْر في تطوير المُنَظَّمَة وعَلَامَتِها وتحقيق تقدُّمها في ظِلّ التَّنافُس مع المُنَظَّمَات الأُخْرَى(1).

دَوْر الإدَارَة النَّزِيهَة في بِنَاء سُمْعَة المُنَظَّمَة

تُؤَدِّي الإدَارة المُمَيَّزَة الكثير من الأَدْوار المُهِمَّة من أجْل بِنَاء سُمْعَة جَيِّدَة للمُنَظَّمَة والحفاظ عليها بِشَكْل دائم، فهي مطالَبَة أَوَّلًا بوَضْع قِيَم المُنَظَّمَة؛ ففي المُنَظَّمَات النَّاجِحَة عادةً ما تعمل الإدَارَة على رَسْم صُورَة ذهنيَّة مُعَيَّنَة للمُنَظَّمَة من خِلَال تَحْدِيد سُلُوك مِهْنِيّ مُعَيَّن وتدريب المُوَظَّفِين عليه، ويَتَضَمَّن هَذَا السُّلُوك المهنيّ أخلاقيَّات

1. بن شخرون، حميدة. **القِيادَة الإدَاريَّة ودَوْرها في تَكْرِيس العَلَاقات الإنسَانيَّة داخِل المُنَظَّمَة**، رسالة ماجستير، كُلِّيَّة العلوم الإنسَانيَّة والاجْتِمَاعِيَّة، جامعة محمد خيضر - بسكرة (الجزائر)، 2016م، ص 37 - 38.

وقيَمًا مُحَدَّدَةً تحمل رســـالة المُنظَّمَة وتُحافظ عليها، ثمّ تعمل على ترسيخ هَذِه القِيَم بشـــكل عمليّ لَدَى جميع المُوَظَّفين، وذَلِك من خِلَال السُّلُوكيَّات المُتَّبَعَة معهم في بيئة العمل، فتكون لهم بمَثَابَة مثال للنَّزَاهة والشَّفافيَّة والاحترام وتقدير لمَوارِدها البَشَرِيَّة مع الحفاظ على مَسْـــؤوليَّتها المُجْتَمَعيَّة، والمواظَبَة على السُّلُوك المِهْنيّ السَّليم، سواء كان هَذَا السُّلُوك دَاخِل المُنَظَّمَة أو خَارِجَها.

وكُلَّمَا تمَكَّنَت الإدَارَة من تَطْوير ودَعْم ونشر سُـــلُوك النَّزَاهَة الشَّخْصِيَّة بَيْن المُوَظَّفِين ومُرَاقبَة الذَّات في العمـــل دون الحاجَة لمُرَاقِب مباشر، كان لذَلِك الكثير من الآثار الإيجابيَّة على المُنَظَّمَة، فتحقيق النَّزَاهَة في الأداء يُسهم في تحقيق أداء مُتَمَيِّز ينعكس بِشَـــكْل مباشِر على خِدْمَة العَلَامَة أو مُنْتَجها المُقَدَّم للجُمْهُور، وبالتَّالي الشُّعور بالثِّقَة نحو المُنَظَّمَة وبِناء سُمْعَة مُتَمَيِّزَة لعَلَامَتها.

وترتبط سُـــلُوكيَّات النَّزَاهَة الإداريَّة ببنَاء السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة، وإعطاء انطباع جَيِّد عن المُنَظَّمَة؛ وذَلِك من خِلَال دَعْم ممارسات الجَوْدَة والحفاظ على مُسْتَوى المُنَظَّمَة المُتَمَيِّز وتطوير عَلَامَتها بِشَكْل مستمِرّ، فضلًا عن تحقيق المِهْنيَّة الحقيقيَّة بَيْن المُوَظَّفِين عَبْر إقْرَار المســـاواة بينهم في تَسْمِيَة المَناصِب وتوزيع المَهَامّ بطريقة تَتناسَب مع مُؤَهِّلات وقُدُرَات كُلّ مُوَظَّف، وهو ما سيُسْـــهِم بشكل كبير في الاعتماد على التخصُّص المِهْنيّ في كُلّ دور، وبالتَّـــالي تحقيق أفضل النَّتائِج المَطْلوبة، وهو ما يَدْفَع العُمَلَاء لاحترام المُنَظَّمَة، وتقدير مُوَظَّفيها والعَامِلين بها(1).

ومن المَهَامّ الأُخْرَى للإدَارَة النَّاجِحَة في بِناء سُـــمْعَة تَنظيمِيَّة مُتَمَيِّزَة في السُّـــوق: العمل على تطوير المَســـار المُســـتقبَليّ للمُنَظَّمَة والعَلَامَة؛ من خِـــلَال تَحْدِيد بعض الأَهْدَاف للمُوَظَّفِين كُلّ على حســـب دَوْرِه ووظيفَتِه وقُدُرَاته، وتَحْدِيد مُرْتَكزات عامَّة

1. أبو النصر، مدحت محمد محمود. **الحوكمة الرشيدة: فنّ إدارة المُنظَّمَات عالية الجَوْدَة.** القاهرة: المجموعة العربيَّة للتدريب والنشر، 2015م، ص110.

تَسْعَى المُنَظَّمَة إلى تحقيقِها من خِلَال عَلَامَتها، والعمل على توحيد كافَّة الجهود لتحقيق الأَهْدَاف المشتركَة، وتطوير ثَقافة العمل الجَمَاعِيّ، وإشْراك المُوَظَّفِين في الأفكار والمقترحات واتِّخاذ القَرَارَات المُهِمَّة في المُنَظَّمَة، والتَّحْسِين الدَّائِم للتصرُّفات الشَّخْصِيَّة، ومُراجَعة الأفعال والمواقف المتبادَلة بَيْن الإِدَارَة والمَرْؤوسِينَ(1).

وقد أكَّدَت دِرَاسة الفتلاوي(2) وُجُود عَلَاقَة إيجابيَّة طرديَّة بَيْن الإِدَارَة الفَعَّالَة وَبَيْن السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة، فكُلَّمَا امْتَلَكت المُنَظَّمَة إدَارَةً مُمَيَّزَةً قادِرَةً على التَّفاهُم الفَعَّال مع المُوَظَّفِين وتَقْديرهم بشَكْل جَيِّد وَإبْدَاء قَدْر مُعْتَدِل من المُرُونَة، كُلَّمَا زاد انتماؤهم للمُنَظَّمَة ورضاهُم عن الإِدَارَة وانخَفَض الشُّعور السَّلبيّ نحو المُنَظَّمَة، وهو ما يُسهم بشَكْل كبير في تحقيق قَدْر كبير من الالتِزَام التَّنْظِيمِيّ نحو المُنَظَّمَة، وبالتَّالي زيادة أَدَائهم الإيجابيّ دَاخِل المُنَظَّمَة، ومن ثَمّ يُؤَدِّي ذَلِك إلى تحقيق سُمْعَة مُتَمَيِّزَة للمُنَظَّمَة والعَلَامَة في السُّوق، فشُعور المُوَظَّف بالانتماء للمُنَظَّمَة يرتبط طَرْدِيًّا برغبَتِه في المحافظة على مَكانَتها السُّوقيَّة، وأرباحها الَّتِي سَيَحْصُل من خِلَالِها على رَوَاتِب ومَزَايَا مَادِّيَّة مُتَمَيِّزَة.

وأظْهَرت نَتَائِج هَذِه الدِّرَاسَة أيضًا أنّ الأمر لا يَتوقَّف فقط على وُجُود إدَارة مُتَمَيِّزَة، وإنَّمَا يعتمد أيضًا على إدراك المُوَظَّفِين لمَدَى تَمَيُّز هَذِه الإِدَارَة، فكُلَّمَا زادت درجة الإدراك بأنّ الإِدَارَة الخَاصَّة بالمُنَظَّمَة مُتَمَيِّزَةٌ، كُلَّمَا زاد ذَلِك من مستويات تعزيز هَؤُلَاء المُوَظَّفِين لسُمْعَة المُنَظَّمَة الَّتِي ينتمون إليها، مع العمل على المحافظة عليها، وتَرْسِيخ مفاهيم الثَّقافة التَّنْظِيمِيَّة وسُمْعَة المُنَظَّمَة وضَرورة الالتِزَام التَّنْظِيمِيّ دَاخِل المُنَظَّمَة، وهَذَا لن يتأتَّى دون العمل الجادّ على تشجيع المُوَظَّفِين وتقدير الأداء الجَيِّد لهم، وتَقَبُّل المُقْترحَات الَّتِي يُقدِّمُونها للمُنَظَّمَة للارتِقَاء بعَلَامَتها، وإجراء اللِّقَاءَات

1. جرار، أماني. **مُنَظَّمَات الأعمال التنمويَّة، مجموعة النيل العربيَّة**، ط1، 2018م، ص 347.
2. الفتلاوي، ميثاق هاتف. **"العَلَاقة بين القيادَة الرَّشيقة وبناء السُّمْعَة التنظيميَّة من خلال الدَّوْر الوَسيط للالتِزَام التَّنْظيميّ"**. مَجَلَّة المُثَنَّى للعلوم الإِدَاريَّة والاقتِصَاديَّة، المُجَلَّد 7، العدد4، 2017م، ص 35 - 36.

والاجتماعات الدَّاخليَّة معهم من أجْل الحِفاظ على وَلائِهم وتَرْسيخ مَكانة المُنظَّمَة لديهم، وتوحيد رُؤْيتهم نَحْو تكْوين سُمْعَة تَنْظيميَّة مُتَميِّزَة، وإبراز الأدوار الَّتي تَلْعَبها المُنَظَّمَة وعَلَامَتها في المُجْتَمَع، والإسهامات المُجْتَمَعِيَّة الَّتي حقَّقتها، والَّتي كانت سَببًا في تَرْسيخ مَكَانتها تِلْك في السُّوق.

فمن خِلَال هَذه الرُّؤَى تَتَمكَّن الإدَارَة من تَحْفيز المُوَظَّفين وبذَا تدَفْعُهم لتَحْسين الأداء من أجْل أَن تُحَقِّق المُنَظَّمَة مستوًى مُتَمَيِّزًا في قطاع الأعمال الَّذي تعمل بها، ويكون لها مَرْكزًا رِياديًّا يَشْعُر المُوَظَّفون بالفَخْر بالانتماء إليها(1).

العَلاقَة بَيْن القِيادَة الرَّشيقة وبِناء السُّمْعَة التَّنْظِيميَّة

يُعْتَبَر مَفْهُوم الإدَارَة الرَّشِيقَة من المَفَاهِيم الحَديثَة نسبيًّا في عِلْم الإدَارَة، وَيمُكِن القَوْل بأَنّ الإنْتاج الرَّشِيق هُو الأَب الرُّوحِيّ للإدَارَة الرَّشِيقَة، فَفي مَطْلَع السَّبْعينيَّات من القَرْن الماضِي بَرَز مَفْهُوم الإنْتاج الرَّشِيق كمَدْخَل حَديث للإنْتَاج يَهْدِف إلَى التَّخَلُّص من أَيّ نَشَاط أو أَعْمَال لَا تُقَدِّم قِيمَةً مُضَافَةً لِلزَّبُون، وَانْتَقَل هَذَا المَفْهُوم بِالتَّبَعِيَّة مِن الإنْتَاج إلى الإدَارَة، فالإدَارَة الرَّشِيقَة هِي "**فَلْسَفَة تَهْدِف المُنَظَّمَة من خِلَالها إلى تَحْقِيق أَقْصَى قَدْر من القِيمَة المُقَدَّمَة لزَبَائنها من خِلَال التَّقْلِيل من الهَدْر والضَّيَاع**"(2)، وَلَا يَقْتَصِر أَثَر الإدَارَة الرَّشِيقَة على الجَوَانِب التَّنْظِيميَّة والإدارِيَّة في المُنَظَّمَة، بَل يَتَعَدَّاها إلى التَّأْثِير المُبَاشِر وَغَيْر المُبَاشِر على مُخْتَلَف جَوَانِب البِيئَة الدَّاخِلِيَّة والخَارِجِيَّة في المُنَظَّمَة.

1. الفتلاوي، ميثاق هاتف. "**العَلَاقة بين القِيادَة الرَّشيقة وبناء السُّمْعَة التنظيميَّة من خلال الدَّوْر الوَسيط للالتِزَام التَّنْظيميّ**". مَجَلَّة المُثَنَّى للعلوم الإدَاريَّة والاقتِصَاديَّة، المُجَلَّد 7، العدد4، 2017م، ص 35 - 36.
2. رزقي، رزق. **أَثَر الإدَارَة الرَّشِيقَة على أدَاء المؤَسَّسات العُمومِيَّة**. جامِعَة محمد خيضر، كلية العُلوم الاقتصادِيَّة والتِّجاريَّة وعُلُوم التَّسيير، 2019م، ص2، مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/MNInh

وَفِيمَا يَخُصّ عِلاقَة الإدَارَة الرَّشِـــيقَة بالسُّـــمْعَة التَّنْظيمِيَّة هَدَفَت وَرَقَة عِلْميَّة نُشِرَت بعنوان "العَلاَقة بيْن القِيَادَة الرَّشِيقة وبِنَاء السُّمْعَة التَّنْظِيمِيَّة من خِلَال الدَّوْر الوَسِيط للالتِزام التَّنْظِيميّ" إلَى تَقْيِيم العَلاَقَة بَيْن القِيَادَة الرَّشيقة والسُّمْعَة التَّنْظِيمِيَّة ومعرفة مَدَى اسْتِخْدَام القِيَادَة الرَّشـــيقة، ومَدَى توافُر الالتِزَام التَّنْظِيمِيّ ومُسْتَوى السُّمْعَة التَّنْظِيمِيَّة للشَّرِكَات من خِلَال إدْرَاكَات الأفراد العامِلِين فيها.

الوَرَقة تُحَــدِّد أبعاد القِيَادَة الرَّشـــيقة في: التَّوَاضُع والهُــدُوء، والحِكْمة والصَّبر، والموضوعيَّة والثِّقَة. أمَّا أبعاد الالتِزَام التَّنْظِيمِيّ فهي: الإيمان بالمُنَظَّمَة، المســؤوليَّة تِجَاه المُنَظَّمَة، والرَّغْبة في الاســتمرار. وأبعاد السُّمْعَة التَّنْظِيمِيَّة: الإبْداع والمسؤوليَّة الاجْتِمَاعِيَّة وجَوْدَة العَلَامَة ومُنْتَجاتها.

الورقة تُؤَكِّد كذلك أنّ العَلَاقَة بَيْن القِيَادَة الرَّشيقة والسُّمْعَة التَّنْظِيمِيَّة، وَبَيْن الالتِزَام التَّنْظِيمِيّ والسُّمْعَة التَّنْظِيمِيَّة هي عَلَاقَة طرديَّة وإيجابيَّة؛ فإدراك المُوَظَّفِين السَّلبيّ في الشَّرِكَات ذات القِيَادَة الرَّشيقة الجَيِّدَة ينخفض ممَّا ينعكس على زيادة التِزَامهم، وبالتَّالِي تحقيق سُمْعَة جَيِّدَة للمُنَظَّمَة.

كذَلِك تشـــير الوَرَقة إلى أنّ ارتفاع مُسْتَوى إدراك المُوَظَّفِين بأنّ المُنَظَّمَة الَّتِي يَعْمَلون فيها تَمْتَلِك قِيادَةً لديها مُؤَهَّلات القِيَادَة الرَّشـــيقة، كاحترام الأفراد، وتَقْديم الدَّعْم لهم، مِمَّا يُعَزِّز من قَنَاعَتِهم بأنّ هُنَاك تَطَابُقًا بَيْن قِيَمِهم وقِيَم المُنَظَّمَة، سَـــيزيد من شُعُورِهم بالالتِزَام التَّنْظِيمِيّ للمُنَظَّمَة.

في المُقَابِـــل توفُّر مُؤَهِّلات الإدَارَة الرَّشـــيقة ضمن مَجَال العمل يُمَثِّل دافعًا نفســـيًّا للمُوَظَّفِين لامتلاك هُوِيَّة اجْتِمَاعِيَّـــة ايجابيَّة داعمة للالتِزَام التَّنظيميّ؛ فهُم بذَلِك يَعُدُّون أَنْفُسهم جزءًا مُهِمًّا من نسيج تِلْك المُنَظَّمَة، ويَفْتَخِرُون بها.
وأشـــارت نتائج تحليل الفَرْضِيَّة أنّ التَّغيير الَّذِي يحصل في مُسْـــتَوى توافُّر القِيَادَة الرَّشـــيقة ينعكس في إحداث المزيد من مُسْتَويات الالتِزَام، ويُمْكِن للمُنَظَّمَة تَوْظيف هَذَا التَّغْيير في تعزيز حالة الشعور بالالتِزَام التنظيميّ.

ويمُكْن تعزيز إدراك وشُــعور الموظَّفِين بتَوافُر القِيادة الرَّشِــيقة من خلال: إظْهار الاحْــتِرام والتَّقْييم لمُقَدَّرات المَوظَّفِين وخَصائصهم من قِبَل الإدارة وإيجاد مَنْظومة أُجور تَتَلاءم مع مُسْتويات الأداء والحَثّ على المُشارَكة في اتخاذ القرارات.

وكذا يَجِب أَن تُركِّز الشَّرِكَات على أَهَمِّيَّة ودَوْر القِيَم الجماعيَّة، وَإِظْهارها بِشَكْل فعَّال؛ عِوضًا عن القِيَم الشَّــخصيَّة، وإشــعار المُوَظَّفِين بالفَخْر الَّذِي يَحصلون عليه عندما تَنْدمج قِيَمُهم الشَّــخصيَّة بالقِيَم الجَماعيَّة. وينبغي وَضْع اسْتِرَاتِيجيَّة مناسبة لإِدَارَة وترســيخ مفاهيم القِيَادَة الرَّشــيقة والالتِزَام التَّنْظِيميّ والسُّمْعَة التَّنْظِيمِيَّة، وإبراز أَهمِّيَّتها وبَرَامجها وتَطْبيقاتها؛ من خِلَال برامج التَّدْريب وحلقات النِّقاش والنَّدوات والمؤتمرات العِلْميَّة(1).

وعليه يمُكْن القَوْل: إنّ الإدَارة الَّتِي تتَّســم بالنَّزَاهَة الشَّــخْصِيَّة والالتِزَام بمعايير المُنَظَّمَة والسُّــلوكِيَّات المهنيَّة السَّليمة هي من أهَمّ الأُسُس في بِنَاء سُمْعَة المُنَظَّمَة لَدَى جُمْهُورهــا الدَّاخِلِيّ، فهي تلعب دَوْرًا غايةً في الأَهَمِّيَّــة في تحقيق الرِّضَا الوَظِيفِيّ للعامِلِــين بالمُنَظَّمَة، وهو ما يُؤَدِّي بــدَوْرِه إلى تحقيق التِزَامهم نحو المُنَظَّمَة وَوَلائهم لها، فَضْلًا عن اهتمامهم الكامل بجَوْدَة الأداء الَّذِي يُقَدِّمونه للمُنَظَّمَة، والَّذِي ينعكس على الجُمْهُور الخارجيّ للمُنَظَّمَة، فتَتَمَكَّن المُنَظَّمَة من بِنَاء سُمْعَة مُؤَسَّسِيَّة مُتَمَيِّزَة في قطاع الأعمال الَّذِي تَتَخَصَّص فيه للوُصول إلى مركز رياديّ فريد.

1. الفتلاوي، ميثاق هاتف. "**العَلَاقة بين القِيادَة الرَّشِيقة وبِناء السُّمْعَة التنظيميَّة من خِلال الدَّوْر الوَسيط للالتِزَام التَّنْظِيميّ**". مَجَلَّة المُثَنَّى للعلوم الإدَاريَّة والاقتِصَاديَّة، المُجَلَّد 7، العدد4، 2017م، ص 35 - 36.

المَبْحَث الثَّالث

نَزَاهَة المُتَعَامِلين والوُكَلاء وسُمْعَة المُنَظَّمَة

يَتَمَثَّل العامل الثَّالِث في بِنَاء سُــمْعة المُنَظَّمَة مــن الدَّاخِل في الوكلاء التِّجاريِّين والشُّرَكاء. والوَكِيل التِّجاريّ هو شــخص له السُّــلْطَة في تمثيل المُنَظَّمَة وعَلاَمَتها من خِلاَل عَقْد يَتِمّ إبْرامُه بَيْن المُنَظَّمَة وَبَيْن الوَكِيل؛ وذَلِك للقيام ببعض الأعمال القانونيَّة، الإداريَّة، الفَنِّيَّة، الخَدَمِيَّة أو التِّجاريَّة نيابةً عن المُنَظَّمَة، وتَحْصُل المُنَظَّمَة على نتيجة هَذِه الاتفاقيَّات كَمَا لو كانت المُنَظَّمَة هي بِنَفسها مَن قامت بإجراء هَذَا التَّعاقُد، ويَجب على الوَكِيل التِّجـــارِيّ في كافَّة الأحوال ألَّا يَتجاوَز حدود الوَكِيل التِّجارِيّ والالتِزامات الَّتي اتَّفَق فيها مع المُوَكِّل، حَتَّى يُحافِظ على سُــمْعَة المُنَظَّمَة ومَكانة عَلاَمَتِها بَيْن عُمَلاَئها"(1).

وهُنَاك تعريف آخَر للوكيل بأنَّه "الشَّــخص الَّذِي يَلْتَمِس ويَحْصُل على تصريح قانونيّ بإجراء الأعمال نيابةً عن المُنَظَّمَة الَّتِي وقَّع معها العَقْد، ويَكون ذَلِك عادةً مُقابِل دَفْع نِسْبَة من إيرادات المَبِيعَات المحقَّقَة كعُمولة، ويتمتَّع الوَكِيل التِّجاريّ الأَجْنبيّ بالحماية القانونيَّة بمُوجَب قوانين بَلَدِه الأَصْليِّ"(2).

ويُعَدّ عَقْد الوَكَالَة واحدًا من أكثر العُقود التِّجاريَّة انتشارًا؛ فالعمل التِّجَارِيّ يتطلَّب من المُنَظَّمَة الاستعانة بوَسَائِل تُساعِد على إنْجازِه وانتشارِه بالسُّرْعَة اللازمة، وبالظُّروف المُلائمة للبِيئات الجديدة، ومِن هُنَا كان عَقد الوَكَالَة التِّجاريَّة أَحَد هَذِه الوَسَائِل الَّتِي تُتِيــح للمُنَظَّمَة إجراء المزيد من المعامــلات لعَلاَمَتها التِّجَاريَّة بغضّ النَّظَر عن قيود الزَّمــان والمكان دون الحاجَة لوُجُود أحد المُدِيرين، فهــو يُوفِّر إمكانيَّة التَّعاقد مع

---

1. الشرمان، ناصر محمد. **المَرْكز القَانُونيّ للمُحَكّم في التَّحْكيم التِّجَاريّ الدَّوْليّ**. القاهرة: مَرْكز الدِّرَاسَات العَرَبيَّة للنَّشْر والتَّوْزيع، ط1، 2015م، ص 121 - 122.
2. "**Commercial Agent**", Business Dictionary, 2019. https://goo.gl/EWibqo.

شـــخص أو جهة مُعَيَّنَة بهدف تمَثْيلها والتَّعَامُل باسْمِها ولِحِسابِها على أَن تكون هَذِه الجهة مُمَثِّلًا لها قانونًا في كافَّة تفاصيل العمل. وهَذَا هو مَفْهُوم عَقْد الوَكَالَة التِّجاريَّة فهو ليس سِوى عَقْد يتعهَّد بمقتضاه الوَكِيل التِّجاريّ بأنّ يُؤَدِّي العمل المُوكَل إليه باسْم الطَّرَف الأَوَّل ولحِسَابه؛ نَظِير أَجْر مُعَيَّن أو نِسْبَة من الرِّبْح(1).

لذَلِك يُعتَبر المُتَعَامِلُون مع المُنَظَّمَة ووكلائها في عَمَلِيَّات التَّسْوِيق والتَّوْزِيع من المُحَدِّدَات المُهِمَّة والأساسيَّة في تكْوِين صُورَة مُمَيَّزَة عن المُنَظَّمَة وعَلَامَتها وبِنَاء سُمْعَتها، فَهُم من الفئـــات الَّتِي لها تَعَامُل مُباشر مع العُمَلَاء وتعريفهم بالخِدْمَات أو المُنْتَجَات الخَاصَّة بعَلَامَـــة المُنَظَّمَة، لذا يَقَع عليها دَوْر مُهمّ جِـــدًّا في إقناع العَمِيل بالتَّعَامُل مع المُنَظَّمَة والثِّقَة بها وَاقْتِنَاء مُنْتَجَات أو خِدْمَات عَلَامَتها.

كَـــما أنَّهم من العَنَاصِر المُهِمَّة للحصول على المَعْلُومَـــات الَّتِي تخصّ حَجْم الطَّلَبات الخَاصَّة بمُنْتَج العَلَامَة أو خِدْمَتها في كُلّ فَتْرَة زمنيَّة، وعادةً ما تَســـتخدم المُنَظَّمَات المَعْلُومَـــات الَّتِي يُقدِّمها الوكلاء في تَطْوِير مُنْتَجَات عَلَامَتها بِنَاءً على طَلَبات العُمَلَاء ومَدَى إقبالِهم على مُنْتَج مُعَيَّن(2)، لذَلِك تعمل المُنَظَّمَة الَّتِي تَسْعَى إلى التَّسْوِيق المُوَسَّع ومَدّ رُقْعَة انتشارها في مُخْتَلف الأسواق إلى زيادة عدد وكلاء التَّسْوِيق بِشَكْل مستمرّ، وبالتَّالِي فَرْض مُنْتَجَاتها في الأســـواق، وتحقيق مِقدار جَيِّد من الأرباح الَّتِي تَسْعَى لتحقيقها، لِذَا فَهُم يُشَكِّلون أَهَمِّيَّةً كبيرةً بالنِّسْبَة لأيّ مُنَظَّمَة(3).

1. النعيمي، آلاء يعقوب. **"دراسة مقارنة "التزام الوَكِيل التِّجَاريّ تِجاه المُوكِّل بين القواعِد العَامَّة ومتطلَّبات التَّعامُل التِّجَاريّ"**، مَجَلَّة الشَّريعة والقانون، العدد الرَّابع والثلاثون أبريل 2008م، ص 261.
2. المشعال، الهادي. **التَّخْطِيط وتحسين أداء المُنَظَّمَات الإنتاجيَّة والخَدَميَّة في البِيئة العَرَبِيَّة والإسلاميَّة.** لبنان: دار الكُتُب العلميَّة، ط1، 2010م، ص241.
3. شاوف، ماكولوم. **إدارة المُنَظَّمَات الصَّغِيرة والمُتَوَسِّطَة**، تَرْجَمَة طَارِق عَبدالباري وآخرين. القاهرة: المكتبة الأكاديميَّة، 2006م، ص 136.

التزامات الوكِيل التِّجارِيّ وتأْثِيرها على سُمْعَة المُنَظَّمَة

عَـــادةً ما يكون التَّعَاقُد مع وَكيل تِجارِيّ للمُنَظَّمَة يَهْدِف إلى تمَثيل المُنَظَّمَة وعَلَامَتها في المزيد من الأسواق مُقابِل أَن يَسْتفيد من ذَلِك بأجْر أو عُمُولة يُتَّفَق عليها مسبقًا مع المُنَظَّمَة، كذَلِك تلتزم المُنَظَّمَة تِجاهَه أيضًا بدَفْع النَّفَقات الَّتي تخصّ الوَكَالَة، وتَعْويضه حال تعرُّضه لأيّ ضَرر(1)، لكِنَّه يتصرَّف باسْـــمِها ولحِسَابها لذَلِك يكون مطالَبًا أيضًا بتَنْفيذ الكثير من الالتزَامات تِجَاهَها بموجب عقد الوَكالَة بما يَضْمَن حُقُوقها، وهَذِه الالتزَامـــات على قَدْر كبير من الأَهَمِّيَّة؛ إذ إنّ الوفاء بهـــا يُمَثِّل جَوْهَر عَقْد الوَكَالَة التِّجاريَّة والغاية منه.

وقـــد عَمَدت الكثير من القوانين في دُوَل العَالَم على اختلافِها لتنظيم التِزَامات الوَكِيل تِجَـــاهَ المُوكِّل، وذَلِك في إطار تنظيم العقود التِّجاريَّة، ومِن أهَمّ هَذِه الالتزَامات: القيام بالعَمَل الَّذي قـــام المُوكِّل بتوكيله من أجْله؛ فهو جوهر عَقْد الوَكَالَة والغاية من إبرامه، لذَلِك يُعدّ الالتِزَام الرَّئِيس الَّذي تتفرَّع عنه الالتزَامات الأُخْرَى، لذا يَجب أَن يَكُون العقد المُبْرَم بَيْن الوَكِيل التِّجارِيّ وَبَيْن المُنَظَّمَة عَقْدًا واضِحًا يَقُوم على مَجْمُوعَة من الشُّروط والقواعد الأساسيَّة الَّتي يَجب أَن يلتزم بها الطَّرفَان من أجْل تحقيق المَصْلَحَة المُشْتَركة، ويَجب على الوَكِيل تنفيذ العقد وتنفيذ التَّعليمات الَّتي يطلبها منه المُوَكِّل، مثل التَّعليمات الَّتي تَخُصّ البَيْع والتَّعليمات الَّتي تَخُصّ الأسعار المُحَدَّدَة لمُنْتَجَات عَلَامَة المُنَظَّمَة(2).

ويتحقَّـــق وفاء الوَكِيل بالتِزَامه الرَّئِيس المتمثِّل في تنفيـــذ العمل المُوكل إليه بتحقيق شَرْطَـــيْن؛ أَوَّلُهما أن **يَقُوم بتنفيذ العمل وَفْقًا لتعليمات المُوكّل**، وغالبًا ما يكون عقد الوَكَالَة مُحدِّدًا للتَّعليمات الَّتي يَجِب أَن يَلتزم بها الوَكيل، لا سِيَّمَا التَّعليمات الإلزاميَّة

1. شـــكيمة، ســـعاد. الوَكالَة التجاريَّة، **بحث مُقدَّم لنيل درجة الليسانس، كُليَّة الحُقوق والعلوم السِّيَاسِيَّة**، جامعة قاصدي مرباح، ورقة (الجزائر)، 2014م، ص29 - 34.
2. بـــو غابـــة، أم كلثوم. «**التِزامات الوكيل التِّجَارِيّ تِجَاه المُوَكّل**»، مَجَلَّة دفاتر السِّياسَـــة والقانون، جامعة ورقلة، عدد خاصّ، يونيو 2018م، ص 142 - 143.

التِّـــي لا يُترك للوكيل حُرِّيَّة التَّــصَرُّف فيها وغالبًا ما تَتَمَحْور حَوْل جَوْدَة مُنْتَجَات أو خِدْمَات عَلَامَة المُنَظَّمَة وتعامُلها مع العُمَلَاء، فهَذِه التَّعْليمات يَجب عليه احترامُها دون أَن تكون له سُلْطة تقديريَّة في التَّعاقُد، لكن رَغْم ذَلِك يُمْكِن للوكيل الخروج عنها في أحــوال ضَيِّقَة للغاية، مثل: عندما تُحدِّد المُنَظَّمَة طبيعة تَصَرُّف الوَكِيل بأنَّها "تعليمات آمِرَةٌ" فيبقى للوكيل هنا حُرِّيَّة اتِّخَاذ جميع الإجراءات والقيام بجميع الأعمال اللَّازمة لإتمام هَذَا العمل وإن لَم تُشِر إليها تعليمات المُوَكِّل.

كذَلِك يُمْكِن للوكيل عدم التقيُّد بتعليمات الوَكَالَة إذا كانت هُنَاك مَصْلحة ما للمُنَظَّمَة مــن عدم تنفيذ هَذِه التَّعْلِيمَات، ويكــون ذَلِك في الحالات الطارئة وشَرِيطة إخطار المُنَظَّمَة سَلَفًا وقَبْل تجاوُز التَّعْلِيمَات الواردة بالعَقْد، وقد يتَّضح ذَلِك بالمَثَل التَّالي: فإذا مــا حدَّدت المُنَظَّمَة للوكيل مُدَّةً زمنيَّـــةً مُعَيَّنَةً لبيع مُنْتَجَاتها، وقد وَجَد الوَكِيل أَنَّه من الــضَّروريّ البَيْع الآن لظروف تجاريَّة تُنْبِئ بانخفاض ثمَنها، فهنا يَتَوَجَّب عليه البَيْع حفاظًا على مصلحة المُنَظَّمَة، وإذا لم يتمكَّن من إخطار المُنَظَّمَة سَــلَفًا فعليه التَّصرُّف وَفْقًا لما يراه، على أَن يبادِر بإخطارها بتجاوُز التَّعْلِيمَات ودُون إبطاءٍ(1).

أمَّا الــشَّرْط الثَّاني لتحقُّق وفاء الوَكِيل بالتِزَامه في تنفيـــذ العمل المُوكَل إليه، أن **يَبْذُل في تَنْفِيذه العناية اللَّازِمَة** لإنجاحه والحفاظ على سُــمْعَة المُنَظَّمَة وسُمْعَة عَلَامَتها، فلا يكفــي أَن يُؤَدِّي الوَكِيل العمل فقط بل يَتَعَــيَّن عليه في الوقت ذاته أَن يَبْذل في تنفيذه مِقدارًا مُعَيَّنًا من الاهتمام، وبخلاف ذَلِك يُعدّ الوَكِيل مُخِلًّا بالتِزَامه على النحو الَّذي يُثير مســؤوليَّته تِجَاه المُنَظَّمَة، من هنا يَجِــب أَن يلتزم الوَكِيل بضَمَان الصَّفقات الَّتي يتعاقد عليها مع مُخْتَلف الجهات، فإذا ما التزم الوَكِيل التِّجاريّ بالتَّعاون لبيع مُنْتَجَات العَلَامَة؛ يَجِب أَن يكُون ضامِنًا للصَّفْقَة حَتَّى آخِر خُطواتها حَتَّى لا تتعرَّض المُنَظَّمَة للخَسَارَة(2).

1. إبراهيــم، حافظ محمد. **القَانون التِّجَاريّ العراقــيّ، (النَّظريَّة العَامَّة والتَّعَهُّدَات والعقود التِّجاريَّة)**. بغداد: المُنَظَّمَة الإسلاميَّة للطِّباعة والنَّشْر، الطَّبعة الأَوَّلى، ص 392.
2. عبدالواحــد، علي وهبي. **التِزَامَات الوكيل بالعُمُولة. رســالة ماجســتير**، كُليَّة الحُقُــوق، جامِعة الشَّرْق الأَوْسَط، 2015م، ص 63 - 81.

كذَلك يُعْتبر الوَكيل التِّجارِيّ مَسؤولًا تمامًا عن الصِّدْق في المُنْتَجَات الَّتي تَخُصّ عَلَامَة المُنَظَّمَة، وأَن يلتزم بعَدَم الغِشّ أو إحداث أيّ خطأ جسيم فيها، فيَجب أَن يتحمَّل الوَكيل مسؤوليَّاته كاملَةً، وفي حالة عدم قُدْرته على تحمُّلها يَجب عليه أَن يتنحَّى فورًا عن الوَكَالَة حَتَّى تَجد المُنَظَّمَة غيره لتَوْكيله بهَذِه المُهِمَّة.

والأصل في أَيّ التِزَام تِجاريّ ببذل العناية -أيًّا كان العَقْد الَّذِي نَشأ عنه- أَن تكون العناية المطلوبة هي "عناية الوَكِيل التِّجاريّ المُعْتادة"، ما لَم يَرِد استثناء على هَذَا الأصل العامّ في الاتفاق بَيْن المُنَظَّمَة والوَكِيل.

ومن الالتِزَامات الَّتي تَخُصّ الوَكيل التِّجاريّ أيضًا القيام بالأعمال الواردة في العَقْد بنفسه فلا يُوَكِّلها لغَيْرِه من الباطن؛ لأنّ المُنَظَّمَة قد ائْتَمنَتْه بشَخصه على عَقْد الصَّفَقات الَّتي تخُّصها، وبالتَّالي لا يَجب إدخال طرف ثالث في العمليَّة التِّجاريَّة إلَّا بموافَقة المُوَكِّل، وبما تقتضي ضرورة الصَّفْقة، ويعود ذَلِك الالتِزَام إلى أنّ عَقْد الوَكَالَة التِّجاريَّة -مثل عقود الوَكَالَة المدنيَّة- من العُقُود القائمة على الاعتبار الشَّخصيّ، أي: إنّ شخصيَّة كُلّ من المتعاقدَيْن -لا سِيَّمَا شخصيَّة الوَكِيل- محلّ اعتبار بالنِّسْبَة للمتعاقِد الآخَر، لِذَا فإنّ القوانين المُخْتَلفَة تضع قيودًا على إنابة الوَكِيل غَيْرَه في تنفيذ مَهامِّه، رغم أنّ بعض القوانين تُجيز ذَلِك استثناءً بشرط موافقة المُوَكِّل سواء مُوافقة صريحة مذكورة في العَقْد أو موافقة ضِمْنيَّة مثل: توكيل الوُسطاء لغَيْرهم في سوق الأوراق الماليَّةِ(1).

ويلتزم الوَكِيل التِّجاريّ بتزويد المُنَظَّمَة بشَكْل دائم بالمَعْلُومَات الَّتِي تَخُصّ حالة السُّوق والأسعار، يَستوي في ذَلِك أَن تكون هَذِه المَعْلُومَات سابقةً على تنفيذ العمل أو لاحِقَةً، ويقف وَرَاء فَرْض هَذَا الالتِزَام أكثر من مبرِّر، أوَّلها أنّ العمل مَحَلّ الوَكَالَة الَّذِي يُعهَد للوكيل القيام به يَتِمّ باسم المُنَظَّمَة ولحِسَابها وآثارُه تنصرف في مُجْمَلها إلى سُمْعَتها

1. النعيمي، آلاء يعقوب. "**دِرَاسة مقارَنة "التزام الوكيل التِّجَارِيّ تِجَاه المُوَكِّل بين القَوَاعد العَامَّة ومُتَطلَّبات التَّعامُل التِّجاريّ"**. مَجَلَّة الشَّريعة والقانون، العدد الرَّابع والثلاثون أبريل 2008م، ص 292.

وصُورَة عَلَامَتها الذِّهنيَّة، وثانيها أنّ انقطاع الصِّلَة بَيْن الوَكِيل والمُنْظَّمَة قد يُؤَدِّي إلى إبـــرام كُلّ منهما إجراءات مُعَيَّنَة تتعارض مع ما يَقُوم به الآخَر، لذَلِك فإنَّه من صالح الطَّرَفَـــيْن التَّوَاصُل الدَّائم معًا وتبادل كافَّة المَعْلُومَات الَّتِي تخصّ العمل حَتَّى يَتَمَكَّنا من إجراء التعديلات المطلوبة في الوقت المُنَاسِب وبما يتوافق مع الحالة السُّوقيَّة.

وتَتَّسِـــع مســـؤوليَّة الوَكِيل التِّجاريّ أَمَام المُنَظَّمَة لتشمل تقديم المَعْلُومَات الصَّحيحة عن حالة السُّـــوق، وسُرعة إبلاغ المُنَظَّمَة بهَـــذِه المَعْلُومَات دُون أيّ تباطُؤ حَتَّى تكون القَرَارَات الَّتِي تتَّخِذُها المُنَظَّمَة في التوقيت المُنَاسِـــب لها دون تأخير قد يتسبَّب في مُشْكلات وخسائر عديدة للمُنَظَّمَة.

ويأخـــذ الالتِزَام بتقديم المَعْلُومَات بُعْدًا آخَر في الكثير من الحالات يتضمَّن الالتِزَام بتقديم النَّصيحة، فلا يكفي تقديم المَعْلُومَات كما هي للمُنَظَّمَة، وإنَّما ينبغي أَن تكون المَعْلُومَات المقَدَّمَة مبنيَّةً على استنتاج الوَكِيل الشخصيّ، بمعنى أكثر وُضوحًا أنَّه يتوجَّب عليه أَن يبذل جُهْدًا مُعَيَّنًا لاســـتنتاج معلومة مُعَيَّنَة بنَاءً على خِبْرته وتَقديمها للمُنَظَّمَة، بما يُساعِد الأخيرة على اتِّخاذ القَرَارَات الصَّائبة والحِفاظ على سُمْعَتها السُّوقيَّة(1).

وتشتمل المَعْلُومَات أيضًا الوضع الَّذِي بَلَغَه الوَكِيل في تنفيذ عقد الوَكَالَة، ومِقْدار ما تَمّ التَّوَصُّل إليه من صفقات بيع نتيجة هَذِه الوَكَالَة، وتقديم حِساب عنها بعد انْقِضَائها، والغَرَض من ذَلِك إعْلَام المُنَظَّمَة بما آل إليه تنفيذ العَقْد، وما لها من حقوق وواجبات؛ إذ يتضمَّن الحســـاب عادةً بَنْديْن يخصّ الأَوَّل منهما حقوق المُنَظَّمَة، والثَّاني يخصّ الخصوم أو ديون المُنَظَّمَة، ومساعدتها على تحقيق الاستفادة السَّريعة من هَذِه النتائج في فَتْح أسواق جديدة أو تطوير عَلَامَتها والمُنْتَجَات والخِدْمَات الخَاصَّة بها، والتَّعاوُن مع وكلاء وشركاء جُدُد.

1. براك، سليمان. **المُفَاوَضات العَقْدِيَّة**، رسالة ماجستير، كُلِيَّة الحقوق، جامعة النهرين، 1998م، ص 59.

وعلى هَذَا النحو يكون الالتِزَام بتقديم الحســـاب وســـيلةً لحَصْر النَّفَقات والأرباح وحِفظ حقوق الطَّرَفَيْن، ولإثبات دِقَّة الحساب يَجِب أَن يُرفِق الوَكِيل كافَّة المستندات الصَّحيحة المؤَيِّدة له، مثل: قوائم الشِّرَاء والمُخالَصات ووفاء الدُّيون.

ويَترَتَّب على ما سَـــبَق أنّ الوَكِيل يُعدّ مُخطئًا، وتَتَحَقَّق مســـؤوليَّتُه تِجَاه المُوَكِّل؛ إذ لم يقدِّم حِسَـــابًا دقيقًا عن الوَكَالَة، فليس له أَن يَنْفي مســـؤوليّته بنَفْي الخَطَأ من جانِبه بـــأن يُثْبِت مثلًا أنَّه بَـــذل العناية المُعتادة في تنفيذ الالتِزَام، فالخطأ يُعتبر واقِعًا متى لَم يقدِّم الحساب بعد انقضاء العَقْد أو إذا لَم يكن هَذَا الحساب دقيقًا وحقيقيًّا(1).

ويلتزم الوَكِيل التِّجاريّ بالمحافظة على أموال المُنَظَّمَة وردّها إليه عند انقضاء العَقْد، ويتضمَّـــن هَذَا الالتِزَام أنّ ما يَقْبضه الوَكِيل بصفتِه نائبًا للمُنَظَّمَة من أموال إنَّما هو لحِسَـــابها لِذَا يتعيَّن عليه أَن يحافظ عليه، فلا يَبيع لنَفْسه ولا يَشْتري لنَفْسِه إلَّا بِرِضَا المُنَظَّمَـــة وبمُوافَقتها؛ حَيْث إنّ المُنَظَّمَة قد تعاقدت معه على أنَّه وســـيط ولا يجوز له أَن يُبَدِّل الدَّوْر المَنُوط به إلَّا بِعِلْم المُنَظَّمَة، وأَن تكون الاستفادة أو العمولة على القَدْر المتَّفَق عليه، فيَجِب أَن يكُون نزيهًا في المال الَّذِي تُقَدِّمُه له المُنَظَّمَةُ؛ يُنْفِقُه فقط فيما يخصّ الوَكالة وألَّا يستغلَّه في أيّ أغراض شخصيَّة أُخْرَى.

ويتَّسع هَذَا الالتِزَام ليشمل الحفظ المَادِّيّ لحقوق المُنَظَّمَة سواء كانت أموال أو مُنْتَجَات أو خِدْمَاتٌ، بما يضمن الحفاظ على موقع عَلَامَتها بَيْن المُنَافِسين وسُمْعَتها المُؤَسَّسِيَّة وسُمْعة عَلَامَتها بالتَّالي، وبِنَاءً على ذَلِك إذا كانت أموال أو مُنْتَجَات أو سُمْعَة المُنَظَّمَة وعَلَامَتهـــا معرَّضةً للتَّلَف أو الانهيار، فإنّ الوَكِيـــل في إطار التِزَامه ذَلِك مُلْزَم أيضًا بالتَّوَاصُل مع المُنَظَّمَة والحُصُول على تعليمات للتَّعاطِي مع الأمر.

1. الســـنهوري، عبدالرازق. "**الوَسِـــيط في شَرْح القانون المَدَنيّ**"، ج7 (المُجَلَّد الأَوَّل في العُقُود الوارِدة على العملِ). دار المعارف، 2004م، ص461.

لكنّ إخطار المُنَظَّمَة في هَذِه الحال لا يُفسَّر على أنَّه استئذان مُسبَق فيما يتَّخذه الوَكِيل من إجراءات؛ لأنّ ما يَقُوم به في مثل هَذِه الحالات يدخل في إطار التِزَامه بالمحافظة على حقوق المُنَظَّمَة، وهو ما يمسّ صميم أعـــمال الوَكَالَة، لكنّ ضَرُورة إخطار المُنَظَّمَة والتَّوَاصُل معها تَعُود إلى أنّ أيّ إجراء يَتِمّ إنَّما يَنْصرف بأثرِه إليها، مِمَّا يقتضي أن تكون على بيِّنَة من الأمر. كَـــمَا يتعيَّن على الوَكِيل التِّجاريّ أَن يَردّ أموال المُنَظَّمَـــة إليها بعد انتهاء مُدَّة العَقْد، ويُعتبر هَـــذَا الالتِزَام بَدِيهيًّا في إطار تنفيذ عقد الوَكَالَة، فالعمل الَّذي يؤدِّيه الوَكِيل إنَّما يكون باســـم المُنَظَّمَة ولحِسَـــابها وآثار هَذَا التَّصرُّف حقوق مَاديَّة ومَعْنَوِيَّة تَعُود إليها، وعليه فإنّ ما يُحصِّله الوَكِيل وما يَحُوزُه من أموال ومُنْتَجَات تكون حقًّا لها يتعيَّن على الوَكِيل أَدَاؤُه(1).

ورَغْـــم أنّ هَذَا الالتِزَام هو خاتمة التِزَامات الوَكِيـــل، إلَّا أنّ ذَلِك لا يعني بالضَّرورة تَنْفيـــذَه عَقِب انتهاء الوَكَالَة فقـــط، وإن كان الغالِب أنّ هَذَا الالتِزَام يُثار عند انتهاء العَقْد وذَلِك لانتفاء مُبَرِّر بقاء أموال المُنَظَّمَة في يد الوَكِيل، ولذَلِك لا يُوجد قانونًا ما يَحُول دون اتفاق الطَّرَفَيْن على تَحْدِيد موعد زَمِنِيّ لتنفيذ هَذَا الالتِزَامِ(2).

يتَّضح مِمَّا سَبَق أنّ التِزَامات الوَكِيل التِّجَاريّ هي مسؤوليَّات كُبْرَى يَجب عليه أداؤها من أجْل الحفاظ على سُمْعَة المُنَظَّمَة بَيْن منافِسيها؛ ففي النِّهايَة الوَكِيل التِّجارِيّ يُعَدّ ممثِّلًا رئيسًـــا للمُنَظَّمَة ووَاجِهَة عَلَامَتها في السُّوق، وبالتَّالي له تأثير كبير على سُمْعَة المُنَظَّمَة؛ لأنَّه يتعامَل بِشَكْل مباشِر مع العُمَلَاء والجُمْهُور والمُتَعَامِلين معها، فإذا ما نجح في عمله واتَّسَم بالنَّزَاهَة والصِّدْق في مسؤوليَّاته، فإنَّه يُسَاهِم في نَجَاحها واقتحامها أســـواقًا جديدةً والتفوُّق على المُنَافِسين والمحافظة على سُمْعَتها، وقد عَمِلَت الوَكَالَة

1. الناهي، صلاح الدِّين. **الوَسِـيط في شَرْح القَانُون التِّجَارِيّ العِرَاقِيّ**. بغداد: دار المَعْرِفَة للطَّبْع والنَّشْر والتَّرْجَمة والتأليف المحدودة، ط3، ج1، 1953م، ص280.
2. سرحـــان، عدنـــان إبراهيم. **شَرْح القَانُون المدني، العُقُود المُسَـمَّاة في المُقَاوَلَة والوَكالة والكَفَالَة**. عمان: مكتبة دار الثَّقافة للنَّشْر والتَّوْزيع، ط1، 2001م، ص145.

التِّجاريَّـــة على زيادة إنتاج العديد من المصانــع، وبالتَّالي تحقيق المزيد من الأرباح وتَحقيق نُمُوّ اقْتِصادِيّ حقيقيّ في العديد من الدُّوَل(1).

يُعتَبر الالتِزَام بالحفاظ على سُمْعَة المُنَظَّمَة وعَلَامَتِها من الالتِزَامات الإجماليَّة للوَكِيل التِّجَارِيّ، فالتِزَام الوَكِيل التِّجارِيّ بالتَّرْويج للبضاعة الخَاصَّة بعَلَامَة المُنَظَّمَة واختيار الطَّرِيقَة المُنَاسِبَة للعَرْض وتســويق المُنْتَجَات الجديدة في مُخْتَلف الأسواق، وتزويد المُنَظَّمَة بكافَّة البَيَانَات الَّتِي تَتَعَلَّق بهَذَا الأمر، ما يَعْنِي المزيد من الانتشـــار والأرباح والحفاظ على المَكَانة السُّوقيَّة لعَلَامَتِها وتَحْسِين سُمْعَة المُنَظَّمَة، الأمر الَّذي يَعُود عليه بالمَصْلَحَة المَادِّيَّة والسُّـــمْعَة الطَّيِّبَة كوَكِيل تجـــارِيّ، ويجعلُه واجهةً مُتَمَيِّزَةً للمُنَظَّمَات المَرْمُوقة؛ من هنا تَبْدُو العَلَاقَة بَـــيْن الوَكِيل التِّجارِيّ وَبَيْن المُنَظَّمَة وعَلَامَتِها عَلَاقَة منفعة مُتبَادَلة. وبالتَّالي يُمْكِن القَوْل: إنّ الوَكِيل التِّجارِيّ مِن أفْضل المُرَوِّجِين للمُنَظَّمَة في حالة تمتُّعه بالنَّزَاهَة والأمانة والسُّمْعَة المُتَمَيِّزَة(2).

خُلَاصَة القَوْل: نَسْتخلص من هَذَا الفَصْل أنّ بنَاء السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة يعتمد على تكْوِين هَذِه السُّـــمْعَة من الدَّاخِل، والَّذِي يعتمد على عَوامِــل ثَلَاثة، أَوَّلُها **الرِّضَا الوَظِيفِيّ** فيَجِب أَن تَسْـــعَى كُلّ مُنَظَّمَة لتكوِين عَلَاقَة قَوِيمة مع المُوَظَّفِين، وأَن يَشْعُر المُوَظَّفون بنِسْـــبة عالية من الرِّضَا، وذَلِك من خِلَال حُسْـــن المعامَلة وتوفير العدالة التَّنظِيمِيَّة، وتوفير الأجُور المناسبة للعمل، فَضْلًا عن وُجُود المُرُونة في العَمَل، فهَذِه العَوامِل تعمل على تحقيـــق الرِّضَا الوَظِيفِيّ، وبالتَّالي الالتِزَام نحـــو المُنَظَّمَة والوَلَاء لها، وبالتَّالي يتحسَّن إنتاج المُوَظَّفِين، وتتحسَّـــن خِدْمَاتهم المُقَدَّمَة لِلعُمَلَاء، ومِن ثَمَّ تَتَكَوَّن سُمْعَة مُتَمَيِّزَة للمُنَظَّمَة لَدَى عُمَلَائها.

1. "**الوَكَالَة التِّجارِيَّة**". مَجَلَّة إضاءات، نوفمبر 2014م، السلسلة 7، العدد 4، ص4.
2. الزاهــد، طارق عبدالرحمن. "**مســتقبَل الــوَكَالات التِّجَارِيَّة في المَمْلَكة العَرَبِيَّة السُّــعوديَّة في ظِلّ التَّطوُّرات التجاريَّة الدَّوْلِيَّة**"، الإدارة العَامَّة للشُّؤون الاقتِصَاديَّة، الغُرْفة التِّجاريَّة الصِّناعيَّة للمِنْطقة الشَّرْقيَّة، ربيع ثاني 1424 هجريًا، ص 11-10.

أمَّا العامِل الثَّاني فهو **القِيَادَة الإدَاريَّة الفَعَّالة** في التَّعَامُل مع المُوَظَّفِين، فنَمَط الإدَارَة يُؤَثِّر بِشَـــكْل كبير في أداء المُوَظَّفِين وفي رضاهم، فالإدَارَة المُمَيَّزَة هي الَّتِي تَسْتوعب مُوَظَّفيها، وتُشجِّعُهم، وتحفِّزهم نحو تَحْسِين أدائهم، وهَذَا ينعكس بِشَكْل مباشِر على أداء العَلَامَة وسُمْعَتها وسُمْعَة المُنَظَّمَة.

وبالنِّسْبَة للعامِل الثَّالِث فهو **الوكلاء التِّجَارِيُّون والمُتَعَامِلُون مع المُنَظَّمَة ومُمَثِّلُوها**، فالوَكِيل التِّجارِيّ لديه العديد من الالتِزَامات نحو المُنَظَّمَة، وإذا ما قام بها على أكْمَل وَجْه؛ فإنَّها ستنجح في تَوْسيع أَسْواقها، واكتساب عَلَامَتها المزيد من العُمَلَاء، وزيادة الأرباح، وتحقيق سُمْعَة سُوقيَّة مُتَمَيِّزَة.

وكَمَا تناولْنا في هَذَا الفَصْل كيفيَّة بنَاء السُّـــمْعَة المُؤَسَّسِيَّة من الدَّاخِل من خِلَال مُخْتَلف العَنَاصِر المكَوِّنَة للبِنَاء التَّنْظِيميّ، فســـوف نتناوَل في الفَصْل المُقْبِل كيفيَّة إدَارَة السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة في أوقات الأَزَمَات، وكيفيَّة بِنَاء الثِّقَة في العَلَاقَات بَيْن المُنَظَّمَة وشُرَكائها.

الفَصْل الرَّابِع

إِدَارَة الأَزْمَة وأَثَرُها على السُّمْعَةِ المُؤَسَّسِيَّة للمُنَظَّمَة

- تمَهْيد
- **المَبْحَث الأَوَّل: إِدَارَة الأَزَمَات ومَرَاحِلها**
  - مَفْهُومَا "الأَزْمَة" و"إِدَارَة الأَزْمَة"
  - أَنْوَاع الأَزَمَات ومَرَاحِلها
  - العَلَاقَة بَيْن إِدَارَة الأَزْمَة وإِدَارَة السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة
- **المَبْحَث الثَّاني: إِدَارَة الأَزْمَة على مُسْتَوى المُوَظَّفِين وبِنَاء الثِّقَة معهم**
  - الثِّقَة والتَّمْكِين يُسهمان في حلّ الأَزَمَات
- **المَبْحَث الثَّالِث: إِدَارَة الأَزْمَة وبِنَاء الثِّقَة على مُسْتَوى الجُمْهُورِ**
  - اسْتِرَاتِيجِيَّات التَّعامُل مع الجُمْهُورِ
  - إِدَارَة الأَزَمَات وثِقَة المُتَعَامِلين والمُتَعَاوِنين
- **المَبْحَث الرَّابِع: خُطُوات فعّالة في التَّوَاصُل وإِدَارَة الأَزَمَات**
  - أَهَمِّيَّة النَّاطِق الإِعْلَامِيّ في المُنَظَّمَة
  - دَوْر «النَّاطِق الإِعْلَامِيِّ» في تَحْسِين سُمْعَة المُنَظَّمَة
  - دَوْر «النَّاطِق الإِعْلَامِيِّ» للمُنَظَّمَة أثناء الأَزَمَات
  - إِدَارَة الأَزَمَات والعَلَاقَات مع المُنَافِسِينَ

الفصل الرَّابِع

إِدارَة الأَزْمَة وأَثَرُها على السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة للمُنَظَّمَة

تمَهْيد

فَــوْر وُلُوج المُنَظَّمَة إلى العالَم الخَارجيّ بعَلاَمَتِها التِّجَاريَّة، والتِحَامها بالسُّــوق والعُمَلاَء والمنافِســين، لا يمُكن اعتبارُها بأمان من الأَزَمَات؛ الدَّاخليَّة أو الخارجيَّة والمتوقَّعة أو الطَّارئة، والَّتِي تُؤَثِّر جميعها سَــلْبًا على أَنْشِطتها التِّجَاريَّة، وتتسبَّب في هروب العُمَــلاَء وانخفاض مَبِيعَات العَلاَمَة، وفُقْدَان ثِقَة المُسْــتَثْمِرين. لكنّ الأكثر خُطورةً من ذَلك الأضرار المحتمَلَة بشَأْن صُورَة المُنَظَّمَة وعَلاَمَتها وسُمْعَتها المُؤَسَّســيَّة ومكَانتها السُّوقيَّة، فهَذِه السُّمْعَة تُصبح حينئذ على المَحَكّ، وتَنشأ معها أَزْمة ثِقَة بَيْن المُنَظَّمَة وَبيْن المُوظَّفين والمساهِمين والعُمَلاَء وجميع المتعامِلين، ومن هنا يَكون التَّهديد الحَقِيقيّ.

لذا فالأَمْــر يتطلَّب إِدَارَةً فعَّالَةً لِمِثْل هَذِه الأحداث الطَّارئة؛ لأنّ عدم التَّخْطِيط لهَذِه المواقِف قد يُكلِّف الشَّرِكَات الكثير، فقد أَظْهرت الدِّرَاسَــات أنّ أَســعار الأسهُم قد تَتَدهْوَر بنِسْــبة 15 % في حالة عدم قُدْرة الشَّرِكَات على التَّعَامُل مع الأَزْمَة الَّتِي تمرّ بها، بَيْنَما ترتفع أسعار الأسهُم بمُعَدَّل 7 % لَدَى الشَّرِكَات الَّتِي تُجِيد التَّعَامُل مع هَذِه المواقِف(1).

والحقيقة أنّ مُواجَهة الأَزَمَات إنمّا هي أحد أَبْرَز التَّحَدِّيَات المُرْتَبِطَة بكفاءة الاتِّصال في المُنَظَّمَات، ففاعليَّة الاتِّصال المؤسَّــسِيّ لا سِــيَّمَا أوقات الأَزَمَات يمُكِن أَن يُحَوِّل التَّهديدات النَّاتِجة عن هَذِه الأَزَمَات إلى فُرَص قَوِيَّة لتأكيد السُّــمْعَة الطيِّبَة وزيادة

1. أثَر الأَزَمَات على قِيمَة الأَسْـهُم للمُسْـتَثْمِرين: دِرَاسة بِرِعاية مَجْمُوعة سيدويك، البُحُوث التَّنفِيذِيَّة لأكسفورد، جامعة تمبلتون، 1997م.

المصداقيَّة، وبالتَّالِي مكاسِــــب ماديَّة ومعنويَّة جَمَّةٌ، وهو ما يعني أنّ الإِدَارَة المُتَمَيِّزَة للأَزْمَة هي في حدّ ذاتِها سُمْعَة مُتَمَيِّزَة للمُنَظَّمَة وعَلَامَتها.

ومثلما تُؤَثِّر الأَزَمَات سَلْبًا على السُّمْعَة من خِلَال فُقْدَان الثِّقَة بَيْن المُنَظَّمَة وأصحاب المَصْلَحَة من نَشَــاطها، تمرّ إِدَارَة الأَزَمَات بمَجْمُوعَة من المَرَاحِل الَّتِي تَضْمَن إعادة جُسُور التَّوَاصُل وبِنَاء الوَلَاء على مُسْتَوَيات عِدَّة؛ على مُسْتَوى المُوَظَّفِين، وعلى مُسْتَوى الجُمْهُور، وعلى مُسْتَوى المُتعاونين، وكذَلِك على مُسْتَوى المُنَافِسِين.

وتَكمُن أَهَمِّيَّة إِدَارَة الأَزْمَة على مُسْتَوى المُوَظَّفِين في كَوْنِهم أصحاب المَصْلَحَة الداخليِّين للمُنَظَّمَــة، فَهُم الجُمْهُور الأكــثر أَهَمِّيَّةً للمُنَظَّمَة ذاتها؛ لأنّ كُلّ مُوَظَّف بِذَاته هو مُمَثِّل للعَلَاقَات العامَّة فيها، ومدير للأزمات، إذ يُسَــاهِم بعَمَلِــه في إِدَارَة جُزء منها. وكُلَّمَا نجحــت إِدَارَة المُنَظَّمَة في الثِّقَة بهم وتمَكْيِنهم، كُلَّمَا تَمَكَّن مُوظَّفوها من اسْــتِخْدَام قُدُرَاتهم الذِّهنِيَّة وخِبْراتهم العَمَلِيَّة في التَّعاطِي مع الأَزْمَة واتِّخَاذ القَرَار السَّلِيم بِشَأْنِها. أمَّا جُمْهُور المُنَظَّمَة فَهُم رأس مَالِها الحقيقيّ، الَّذِي تَسْعَى للحفاظ عليه وتَنْمِيَته، لذَلِك من الضَّرُوريّ عند حدوث الأَزْمَة الحفاظ على التَّوَاصُل الدَّائِم معهم؛ لتوضيح حقيقة ما يَجْري بشَــفَافِيَة ووضوح؛ مَنْعًا للشَّائعات، واتِّخاذ الاسْتِرَاتِيجِيَّات المُثْلى لامْتصاص غَضَبِهــم، واحتواء الضَّرَر الواقع عليهم، بما يَضْمَــن الحفاظ على وَلَائهم لعَلَامَتها التِّجَاريَّة وثِقَتهم بِها.

وعلى مُسْتَوى أصحاب المَصْلَحَة والمُتَعَاوِنين مع المُنَظَّمَة، مِثل: الشُّرَكَاء والمُساهِمِين، ووَسَائِل الإِعْــلَام، وغَيْرِهم، فإِنّ أَهَمِّيَّة إِدَارَة الأَزْمَة من خِلَالهم يكمُن في أنّ اســتمرار الثِّقَة بَيْن المُنَظَّمَة وهؤُلَاء المُتَعَامِلِين يُسْهِم في حَلّ الكثير من المُشْكِلَات للمُنَظَّمَة أَثْنَاء الأَزَمَات، فكُلَّمَا كان لَــدَى المُنَظَّمَة عَلَاقَات مُتَمَيِّزَة معهم قائمة عــلى الثِّقَة المُتَبَادَلَة، كُلَّمَا مكَّنَها ذَلِك من الاعتماد على هَذِه الأَطْرَاف خِلَال الأَزَمَات، والاستفادَة من مَشُورَتها في تخطِّي الأَمْر.

والثِّقَة الَّتِي تتكوَّن بَيْن المُنَظَّمَة وَبَيْن المُتَعَامِلِين معها والمستفيدِين من خِدْمَاتها تتكوَّن عن طريق سُــلُوكيَّات إِدَارَتها وتصرُّفاتها معهم، والتِزَامها نحوهم، فإقامة العَلَاقَات

المُتَمَيِّزَة واستمرارها بَيْن المُنَظَّمَة وَبَيْن المُتَعَامِلين معها، والتِزَام المُنَظَّمَة نحوهم يَخْلُق الثِّقَة المطلوبة بَيْن الطَّرَفَيْن، وهو ما يَدْفَع المُتَعَامِلِين لدَعْمها في الأوقات الحَرِجَة.

وأَخِـــيراً، يَجِب التَّأكيد على أنّ خُطُوات الاتِّصَال الفَعَّال مع الجُمْهُور والمُتَعَامِلِين في أوقات الأَزَمَات تُؤَدِّي دَوْرًا مُهِمًّا في تمكُّن المُنَظَّمَة من تخطِّي الأَزْمَة مع الحفاظ على جُمْهُورها والمُتَعَامِلِين معها، والَّتِي سَنُورِدُها تَفْصِيلاً خِلَال هَذَا الفصل.

المَبْحَث الأَوَّل

إِدارَة الأَزَمَات ومَرَاحِلها

مَفْهُومَا "الأَزْمَة" و"إِدَارَة الأَزْمَة"

يمُكِــن تَعْريف الأَزْمَة من عِدَّة جوانِب؛ فمن النَّاحِيَــة الاجْتِمَاعِيَّة هي "حالة من الاضْطِرَاب في العادات المُنَظَّمَة، وهو الأمر الَّذي يَســتلزم التَّغيير السَّريع من أجل تحقيــق التَّوازُن المطلوب، والعَوْدة للعادات المُتَمَيِّزَة"، أمَّا من النَّاحِيَة الاقتصَادِيَّة، فهي "حالة من الانقطاع المُفاجِئ في مَسَار النُّمُوّ الاقتصاديّ الطَّبيعيّ، ويَنْتُج عنها انْخِفَــاض في الإنتاج، وتَكون النَّتَائِج المُتحقِّقَة أقَلّ بكثير من النَّتَائِج المَرْجُوَّة"(1)، ويُقصَــد كذَلِك بالأَزْمَة "أيّ حالة تُهدِّد أو يمُكِن أَن تُهدِّد بإلحاق الضَّرر بالنَّاس أو الممتلكات العامَّة والخَاصَّة، أو تُعطِّل العمل بشَــكْل خطير، أو تَضُرّ بشَكْل كبير بالسُّــمْعَة أو تُؤَثِّر سَلْبًا على الحَدّ الأَدْنى من الإِنْتَاج المتوقَّع للأَفْرَاد والمُنَظَّمَات على حدّ سواءٍ"(2).

وهُنَاك تعريف آخَر للأزمة بأنَّها "مشاكل أو مَخَاطِر تحدث في أيّ مُنَظَّمَة، سواء كانت صغيرةً أو كبيرةً، يمكنها أَن تُعطِّل العمليَّات السَّلِسَــة أو تُؤَثِّر سَــلْبًا على الأداء، وغالبًا ما تَكون أزمات تنظيميَّةً تحدث بشــكل غَيْر متوقَّع وجَذْرِيّ، بحيث تَكون قادرةً على التسبُّب في ضَرر كبير للقوى العامِلَة، أو لأصحاب المَصْلَحَة دَاخِل المُنَظَّمَة"(3).
وهُنَــاك تعريف إضافيّ للأزمة بأنَّها "إدراك لحَدَث لا يمُكن التَّنَبُّؤ به، يُهدِّد التوقُّعَات الخَاصَّة بمهامّ أصحاب المَصْلَحَة، ويمُكِن أَن يُؤَثِّر بشــكل خطير على أداء المُؤَسَّسَــة

1. عبدالحميد، صلاح. الإعْلَام وإدارة الأَزَمَات. القاهرة: مُنَظَّمَة طيبة للنَّشر والتَّوزيع، ط1، 2013م، ص9.
2. "**All About Crisis Management**". Managementhelp.Org, 2019, https://bit.ly/2YUOQD3.
3. Herrman, John. "**Crisis Management - Learn How To Create A Crisis Management Plan**". Corporate Finance Institute, 2013, https://bit.ly/2TrgzX8.

ويولِّد نتائج سـلبيَّةً"(1)، أمَّا المؤسِّـس والرَّئيس التَّنْفيذيّ لمُنَظَّمَة الاستشـارات المَعْنيَّة بالأَزَمَـات(**The Rhodell Group**)، مايـكل نايور، فيرى أنّ هُنَاك الكثير من أَنْوَاع المُشْكِلَات الَّتي تُواجِه الشَّرِكَات بالفِعْل، لكن لا يُمْكِن اعتبارُها جميعًا "أَزْمَة"، وأنّ مَفْهُوم "الأزمة" بالنِّسْـبَة إليه هو "أيّ شيء يمْكِن أَن يُؤَثِّر سَلْبًا على سُمْعَة المُنَظَّمَة فيتسبَّب في خَفْض قِيمة النَّاتِج النِّهائيّ لعَمَلها، ويُؤَدِّي بالتَّالي إلى زَوَالها"، ويَسُوق نايور مثلًا على ذَلِك بوَفَاة عُنْصر رئيس في المُنَظَّمَة أو اسـتقالَته، ويوضِّح أنّ درجة خُطورة مثل هَذِه الأَزْمَة تَتَحَدَّد وَفْقًا للأَهَمِّيَّة الحقيقيَّة الَّتِي يُجسِّدها هَذَا الشَّخْص للمُنَظَّمَة(2).

أمَّا مَفْهُوم إدَارَة الأَزْمَة فهو "طَريقة التَّحَكُّم فيها ومُواجَهَتِها، والسَّيْطَرَة على تَطَوُّرَاتها بالطُّـرُق العِلْميَّة والمَنْهَجِيَّة المُخْتَلِفَة، ويمُكِن تعريفها أيضًا بأنَّها الأسـلوب والطَّريقَة الَّتِي يَتِمّ اتِّبَاعُها في التَّحَكُّم في مسـار واتِّجَاهـات الأزمة"، وهـي "نوع من الإدَارَة الرَّشـيدة الَّتي يكون أساسُـها الحُصُول على المعرفة، والبَيَانَات والمَعْلُومَات كأساس للتَّخْطيـط والتَّنْظِيم والرِّقَابة المُتَمَيِّزَة، والبُعْد عن أيّ انفعاليَّة"، كما أنَّها "عمليَّة جَمْع المَعْلُومَات الَّتِي تخصّ الأَزْمَة من أَجْل التَّعَامُل مَعَها واتِّخَاذ القَرَارَات اللَّازِمَة حِيالَها، ومُتابَعَـة نتائج هَـذِه القَرَارَات، وهي عِبارة عن تِكْتِيـكات إداريَّة من أجل مُواجَهة الأخطار التَّنْظِيمِيَّة المُفَاجِئَة، وغير المَحْسُوب لها"(3).

ويُقصَد بـ"إدَارَة الأَزْمَة" أيضًا "تَطْبيق اسْتِرَاتِيجِيَّات إداريَّة مُحْكَمَة مُصمَّمَة بالأساس لمسـاعدة المُنَظَّمَة على التَّعَامُل مع حَدَث سَلْبِيّ مُفاجِئ وذي أَهَمِّيَّة (الأَزْمَة)، واتِّخاذ القَـرَارَات المُهِمَّة للحدّ من الضَّرَر الَّذِي يمُكِن أَن يَلْحَق بها بسـبب هَذَا الحَدَث"(4)،

1. Azari, Morteza. "**Crisis Management And Corporate Reputation**". Slideshare.Net, 2013, https://bit.ly/31w6nzj.
2. Bernstein, Jonathan L. "**The 10 Steps Of Crisis Communications**". Managementhelp.Org, 2016, https://bit.ly/2YUOQD3.
3. الخفاجي، كرار. "**أسْـبَاب نُشُـوء الأَزَمَات وإدارتها: دِرَاسَة استطلاعيَّة لآراء عَيِّنَة من أعضاء مَجْلِس النُّوَّاب العِرَاقِيّ**"، مَجَلَّة الكوفة، العدد5، ص198 - 199، مُتَاح على الرَّابِط: https://goo.gl/nb5pxe.
4. Rouse, Margaret. "**Crisis Management**". TechTarget.com, 2019, https://bit.ly/2GYIQiq.

وهُنَـــاك من يُعرِّفها بأنَّها "الإجراءات التَّي يَتِمّ اتِّخَاذُها للتَّعَامُل مع حالة الطَّوارئ أو الوَضْع الصَّعْب الَّذي تُواجِهُه مُنَظَّمَة ما بآليَّات مَدْروســـة ومُرتَّبة"(1)، أو أنَّها "أسلوب الإِدَارَة الَّذي يُركِّز على حَلّ المَشَـــاكل الفوْريَّة الَّتي تَحْدُث في المُنَظَّمَات التِّجاريْة بَدلًا من البَحْث عن حُلُول طَويلَة الأجَل"(2).

وهُنَاك تعريف آخَر لإدَارَة الأَزْمَة بأنَّها "اسْترَاتِيجيَّة إداريَّة تهدف لتَحْدِيد التَّهْديدات التِّـــي تُواجه مُنَظَّمَةً ما وأصحاب المَصْلَحَة فيها، واختيار أفضل الأســـاليب للتَّعَامُل مع هَذِه التَّهْديدات، بما يُســـاعد المُنَظَّمَة على مُواجَهـــة احتمالات حُدُوث تَغْييرَات جذريَّة في الطَّرِيقَة الَّتي تَمُارس بها أعمالَها واتِّخاذ قَرَارَات مهمَّة خِلَال فَتْرَة زمنيَّة قصـــيرةٍ"(3)، أو أنَّها "مَجْمُوعَة من العَوامِل المُصمَّمَة لمحاربة الأزمة، وتقليل الأَضْرَار الفِعْليَّة لها؛ فهي تَسْعَى إلى مَنْع أو تقليل النَّتائج السَّلْبِيَّة للأَزْمَة وبالتَّالِي حماية المُنَظَّمَة وأصحاب المَصْلَحَة أو الصِّنَاعَة ككُلّ من التَّلَف"(4).

ويُعدّ اختيار "مُدير للأَزمَات" أَحَد الإجراءات الأَوَّليَّة في التَّخْطِيط لإِدارَة الأَزمَات، يَلِيه الكثير من المُمَارَسات الأُخْرَى، مِثل: التَّخْطِيط المُسْتقبَليّ للتَّعاطِي مع أكبَرْ عدد مُمْكن من الأَزمَات الأُخْرَى المحتمَلَة، وإنشـــاء نُظُم وممارســـات رَصْد للكشف عن إشارات الإنذار المُبَكِّر لأيّ أزمة متوقَّعَة، وإنشـــاء وتَدْريب فريق إدَارَة الأَزمَات أو إسناد الأمْر لمُنَظَّمَة مُتَخَصِّصَة في إدَارَة الأَزمَات تتمتَّع بسِجِلّ حافِل في هَذَا المجال، وإشراك أكبر عدد مُمكن من أصحاب المَصْلَحَة في جميع مَرَاحِل التَّخْطِيط والعمل.

1. "**CRISIS MANAGEMENT | Meaning In The Cambridge English Dictionary**". Dictionary. Cambridge.Org, 2019, https://bit.ly/33qVBMk
2. "**Crisis Management Definition And Meaning | Collins English Dictionary**". Collinsdictionary. Com, 2019, https://bit.ly/2KBbZkP.
3. Hayes, Adam. "**Crisis Management Definition**". Investopedia, 2019, https://bit.ly/2H3t7Pj.
4. Azari, Morteza. "**Crisis Management And Corporate Reputation**". Slideshare.Net, 2013, https://bit.ly/31w6nzj.

أَنْوَاع الأَزَمَات ومَرَاحِلها

هُنَـــاك تَصْنيفات عِدَّة لأَنْوَاع الأَزَمَات الَّتِي قـــد تُواجِه المُنَظَّمَات، فهُنَاك أَزَمَات يَتِمّ تَصْنيفها حَسَب النَّمَط الخاصّ بها، وتنقسم **وَفْقًا لهَذَا النَّمَط لأربعة أنواع:**

- **النَّوْع الأَوَّل وهو "الأَزَمَات المفاجئة" أو "الأَزَمَات العَرضيَّة" Accidental Crisis**، وهـــي تِلْك الأَزَمَات الَّتِـــي تَحْدُث بطريقة مُفَاجِئَة، ولا تُعطـــي وقتًا كافيًا للمُنَظَّمَة لإدراكها أو السَّيْطَرَة عليها، وتقديم الحلول لها، لذَلِك فهي من أخطر أَنْوَاع الأَزَمَات، وذَلِك مثل: نُشُـــوب حريق أو تأثُّر المُنْتَجَات بظُروف السُّـــوق المفاجِئَة؛ الَّتِي وَاجَهَت شَرِكَة نِسْـــتله (**Nestle**) في عَـــام 2010م بَعْد حَمْلَة **مُنَظَّمَة السَّـــلَام الأَخْضَرُ**(1) (**Greenpeace**)كالأَزْمَة الَّتِي اسْتَهْدَفَت نِسْتله واتَّهَمَتْها بالتَّحْريض على إزَالَة الغابَات المَدَاريَّة من خِلَال اسْتِخْدَام زَيْت النَّخيل غَيْر المُسْتَدَام في مُنْتَجاتها، ونَشَرَت مُؤَسَّسَة السَّـــلَام الأَخْضَر حِينَهَا فِيدْيُو يُسَاوِي بَيْن تَنَاوُل الشُّوكُولا وبين قَتْل القُرُود الأَصْليَّة في الغَابَات، وَتَعَرّضَت نِسْتله بَعْد هَذَا الفيديو لِحَمْلَة مَقَاطَعَة أَثَّرَت على أَرْبَاحِهَا(2).

- **النَّوْع الثَّاني هو "الأَزَمَات الطَّبيعيَّة" Natural Crisis**"،

وهي عادةً أَزَمَات بيئِيَّة تتجاوز القُدْرة البشَريَّة على مَنْعها، مثل: الكوارث الطَّبيعيَّة مِن زَلازِل وأعاصير وفيضانات؛ وَعَادَةً مَا تُؤَثِّر هَذِه الأزَمَات على جَميع المُنَظَّمات العَامِلَـــة في البيئَة الَّتِي تَعَرَّضَت للكَـــوَارِث الطَّبيعيَّة وَإِن كَان بدرَجات مُتَفَاوِتَة، الأَمْر الَّذِي قد لَا يُؤَثِّر على وَضْعها التَّنَافِسِيّ مَع المُنَظَّمات المُنَافِسَـــة المَحَلِّيَّة، وَإِن كَان يُؤْثِر عليها في المُنَافَسَة العَالَمِيَّة.

---

1. **مُنَظَّمَـــة السَّـــلَام الأَخْضَر:** مُنَظَّمَة بيئِيَّة عالَمِيَّة غَيْر حُكُومِيَّة تَأَسَّسَـــت في هُولَنْدَا عَـــام 1971م، تمَلْك مُكَاتِب في أَكْثَر من أَرْبَعين دَوْلَةً في العَالَم مع هَيْئَة تَنْسِـــيق دَوْلِيَّة في أَمْســـتِرْدام، هُولَنْدا. تَهْدِف مُنَظَّمَة السَّـــلَام الأَخْضَر إِلَى: "ضَمَانَة قُدْرَة الأَرْض على تَغْذِيَة الكَائِنَات الحَيَّة بكَافَّة تَنَوُّعِهَا"، وَبذَلك تُرَكِّز في حَمَلاتِها البيئِيَّة على قَضَايَا ذَات أَهَمِّيَّة عالميّة، مِثْل: ظَاهِرَة الاحْتِبَاس الحَرَارِيّ، والتَّعَدِّي على الغابات، وَالصَّيْد الجَائِر، وَالصَّيْد التِّجَارِيّ لِلْحِيتَان، وهَنْدَسَـــة الجِينَات، ومُنَاهَضَة جَميع القَضَايَا النَّوَوِيَّة، لِلْمَزيد: مَوْقع وِيكْيبيديا المَوْسوعَة الحُرَّة، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/wtcof
2. **سُوء إِدَارَة الأَزَمَات مُلازم لِشَرِكَة نِسْتله.** Swissinfo، 20 يونيو 2015م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/g0DK5

- **النَّوْع الثَّالِث يتمثَّل في "الأَزَمَات المفاجئة ذات المقدِّمات المحسوسة"،**

ويضمّ هَذَا النَّوْع تِلْك الأحداث الَّتِي كان من المُمْكن تجنُّبها إذا تمّ اتِّخاذ الإجراءات اللَّازمَة للحيلولة دون وقوعها، وهَذَا النَّوْع من الأَزَمَات قد يُعْطِي بعض المُؤَشِّرَات قَبْل حدوثه، وهو ما يســـمح للمُنَظَّمَة بدِراسَة المَوْقف وجَمْع المَعْلُومَات عن الأَزْمَة المتوقَّع حُدُوثها قَبْل وُقوعها حَتَّى تتمكَّن المُنَظَّمَة من التَّعَامُل معها؛ كالأَزْمَة الَّتِي وَاجَهَـــت **تويوتا** (1) **(Toyota)** في مَطْلَع عَام 2010م، حِين اضْطُرَّت لسَـــحْب أَكْثَر من 8 مَلَايين سَـــيَّارَة مِن الأَسْوَاق غَالِبِيَّتُها في الوِلَايَات المُتَّحِدَة الأَمْرِيكِيَّة، فَفِي نِهَايَة عَام 2009م بَدَأَت تَظْهَر عُيُوب في سَّيَارَاتها وَخَاصَّةً مع حُدُوث عِدَّة حَـــوَادِث قَاتِلَة في أَمْرِيـــكا، إلَّا أَنّ تُويُوتا تَجاهَلت الأَمْر بِدَايَةً، فمع بِدَايَة ظُهُور مَلامِح أَزمَّتِهَا لَم تَتَحَرَّك لِمُعَالَجَة الأَمْر بَل على العَكْس حَاوَلَت تَبْرِير الأَمْر، ممَّا فَاقَم الوَضْع إلَى أَن اعْتَرَفَت في فَبْرَاير 2010م بالأَمْر وَبَدَأَت بسَـــحْب سَيَّارَاتها مِن السُّوق، الأَمْر الَّذِي كَلَّفَهَا خَسَارَةً ماليَّةً كُبْرَى إضَافَةً لِتَأَثُّر عَلامَتِها التِّجَارِيَّة بِهَذِه الحَادِثَة(2).

- **النَّوْع الرَّابِع هو "الأَزَمَات المستمِرَّةُ":**

وفي هَذَا النَّوْع من الأَزَمَات تستمرّ الأَزْمَة لمُدَّة زمنيَّة قد تصل إلى ثلاثة أَشْهُر، وهي تِلْك الأَزَمَات الَّتِي قد تَخْرُج عن سَـــيْطَرة إدَارَة العَلَاقَات العامَّة في التَّعَامُل معها؛

---

1. **شَرِكَة تويوتا للسَـــيَّارَات (Toyota Motor Corporation)**، هي شَرِكَة يابانيَّة مُتَعَدِّدَة الجِنْسِـــيَّات لصناعة السَـــيَّارَات تَأَسَّسَـــت عَـــام 1937م، يقـــع مَقَرّهـــا الرَّئِيسيّ في آيتشي، اليابـــان، في عام 2017م، كان هَيْكل شَرِكَـــة تويوتا يتكوَّن من 364.445 مُوَظَّفًا حول العَالَم واعتبارًا من ســـبتمبر 2018م، كانت ســـادس أكبر مُنَظَّمَة في العالَم من حيث الإيرادات. واعتبارًا من عام 2017م، تُعَدّ تويوتا أكبر مُصنّع للسَيَّارَات. كانت تويوتا أَوَّل شَرِكَة مُصَنِّعَة للسَيَّارَات في العالَم تُنْتِج أكثر من 10 ملايين سَيَّارة سنويًّا، ذلك منذ عام 2012م، عندما أبلغت أيضًا عن أنّ إنتاج سَيَّارَاتها بلغ كليًّا 200 مليون سَيَّارة. اعتبارًا من يوليو 2014م، كانت تويوتا أكْبَر شَرِكَة مُدْرَجَة في اليابان من حيث القِيمَة السُّوقيَّة والرِّبْح. (بلَغت قِيمتها أكْثَر من ضِعْفَي مجموعة ســـوفت بنك والَّذِي حلّ في المرتبة الثانية). للمزيد من التفاصيل حول الشَّرِكَة يمكن زيارة موقعها الرَّسْميّ: https://global.toyota/en/company
2. **تويوتا تُوَاجِه أَسْوَأ أَزْمَة بِتَارِيخِهَا**. الجَزِيرَة، 11 مارس 2010م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/JJNwS

نظرًا لعَدَم اســـتجابتها للعديد من الحلول؛ كَالأَزْمَة الَّتِي تَعَرضَّت لَهَا **سامسونج** (1) **(Samsung)** عَام 2017م، وذلك بَعْد عِدَّة حَوَادِث انْفِجَار لأَحَد أَجْهِزَتِهَا الحَدِيثَة المَطْرُوحَة في السُّوق، فَفي البِدَاية حَاوَلَت سامسونج إنْكَار مَسْؤُولِيَّتِها عَن الحَوَادِث بالقَوْل بِأَنّ هَذِه الحَوادِث فَرْدِيَّة وَقَد يَكُون سَبَبُهَا سُوء اسْتِعْمَال من قِبَل الزَّبَائِن، ولاحقًا وَبَعْد تَكْرَار هَذِه الحَوَادِث بِكَثْرَة اعْتَرَفَت بِمَسْؤُولِيَّتِها عَن هَذَا الأَمْر، وَأَعْلَنَت عن نِيَّتِهَا سَــحْب الأَجْهِزَة مِن السُّوق، إلَّا أَنّ قِيمَة مَبِيعَاتها اسْتَمَرَّت بالتَّدَنِّي وَطَال الأَمْر سَــمِعْتَهَا وَصُورَتُهَا الذِّهْنِيَّة لَدَى المُسْتَهْلِكِين، ممَّا دَفَع بِهَا لِلْإعْلَان عَن نِيَّتِهَا بِتَعْوِيــض المُتَضَرِّرين، إلَّا أَنّ صُورَتَهَا اسْــتَمَرَّت بالتَّرَاجُع، وَقَرَّرَت فِيمَا بَعْد اتِّبَاع سِيَاسَــة جَدِيدَة في اخْتِبَار أَمَان الأَجْهِزَة قَبْل طَرْحِهَا في السُّوق، وَنَشْر فيديوهات تُوَثِّق عَمَلِيَّات الاخْتِبَار، وعَانَت سامسونج عِدَّة أَشْهُر من تَبِعَات هَذِه الحَادِثَة(2).

كما يَتِمّ تَصْنِيف الأَزَمَات أيضًا **حَسَب درجة خُطُورتها**، فهُنَاك أَزَمَات شديدة الخُطورة، وأَزَمَات أُخْرَى أقلّ خُطورةً، وهُنَاك مَن صنَّفها على **حَسَب العُمْق** إلى أَزَمَات سطحيَّة وأَزَمَات خطيرة وعَميقة.

وهُنَاك تَصْنِيفات على **حَسَب مُسْتَوى الأَزْمَة** إن كانت محليَّةً أو دوليَّةً، وهُنَاك تَصْنِيف آخَر **حَسَــب مِحْوَر الأَزْمَة**؛ فهُنَاك أَزَمَات ذات طَابِع مــادِّيّ، وأَزَمَات أُخْرَى تتعلَّق بجوانــب معنويَّة يكون التَّنَافُس التِّجَاريّ هو السَّــبَب الرَّئِيس في حدوثها(3)، مثل:

1. **سامسونج (Samsung)**، شَرِكَة كوريَّة جنوبيَّة مُتَخَصِّصَة في صِنَاعَة الإلِكْتِرُونِيّات، تأَسَّسَت في 1 مَارِس 1938م، تَنْشَط هَذِه الشَّرِكَة في تَصْنِيع وَبَيْع أَدَوَات الاتِّصَالات والأَجْهِزَة الكهربائيَّة المنزليَّة، وشَاشَــات الحَاسُــوب والشاشــات البَصَرِيَّة الكَبِيرَة، وتُعَدّ ثَانِي أَكْبَر مُنْتِج للهَوَاتِف النقَّالَة في العَالَم، طوَّرت الشَّرِكَة شَرَاكَاتها مَع مُؤَسَّسَــات التَّعْلِيم العَالِي، وبَرَزَت كلاعِــب رَئِيــس في عَالَــم صِنَاعَة الإلكترونيّات في العَالَم، تَضُمّ اليَوْم أَكْثَر من 25 مَرْكَز إنْتَاج في العَالَم، بالإِضَافَة إلى 59 فرعًــا للمبيعــات في أَكْثَر مــن 46 دَوْلَة، لِلْمَزِيد من التَّفَاصِيل حَوْل الشَّرِكَة يُمْكِن زِيَارَة مَوْقِعِهَا الرَّسْــمِيّ: https://www.samsung.com/eg/aboutsamsung/home
2. الشَّرِيك، يَاسِين. **كَيْف تَعَامَلَت سَامْسُونج كشَرِكَة رَائِدَة مع مُشْكِلَة جَالَكْسِي نوت 7**. التقنية ببساطة،4 سبتمبر 2017م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/KyyPb
3. قابل، فتيحة. "**إدارة الأَزَمَات وتَطْبِيقاتها في المُنَظَّمَة الاقتصَادِيَّة الجَزَائِرِيَّة**"، رســالَة ماجســتير، كُلِيَّة الحُقُوق والعُلُوم السِّيَاسِيَّة، جامعة زيان عاشور بالجلفة (الجزائر)، 2017م، ص20-18.

الأزَمَات التِّكْنُولُوجِيَّـــة؛ حَيْث إنّ غالبيَّة المُنَظَّمَات تَعْتَمِد على التِّكْنُولُوجيا بطريقة أو بأُخْرَى. وفي بعض الحالات، يُمْكِن أن يُؤَدِّي الاختلال الطَّفِيف في البِنْيَة التِّكْنُولُوجِيَّة لمُنَظَّمَـــة ما إلى توقُّف جميع العمليَّات وحدوث بعـــض الأَزَمَات عن طريق الخطأ أو التعمُّد، وتَنْدَرِج تحـــت الكوارِث التِقْنِيَة بعض النَّماذِج، مثـــل: الهُجُوم التِّكْنُولُوجيّ الجِنَائيّ مِن قِبَل المُنافِسِين، والقَرْصَنة الإِلِكْتُرونيَّة، وهجمات الفَيْرُوسات الحَرِجَة.

ويُمْكِن أن تشـــتمل الأَزَمَات ذات **الطّابع المَعْنوي** أيضًا على "أَزَمَات تَضارُب المَصَالح (**Conflict of Interest Crisis**)، وهَذَا النَّوْع من الأَزَمَات ذات خطورة كُبْرَى؛ لأنَّها تَنْطَـــوي على عَوامِل عِدَّة، ويصعُب حَصْرها في نماذج مُحدَّدة توفِّر للمُنَظَّمَات دليلًا استرشاديًّا لتجنُّب حدوثها؛ فهَذِه الأَزَمَات تَمِيل إلى أن تكون فريدةً في كُلّ مرَّة، ومن أفْضَل الأمثلة على أَزَمَات تضارُب المَصالِح؛ نَشْر شـــائعات وأخبار كاذبة عن مُنَظَّمَة ما وعَلَامَتها التِّجَارِيَّة "**Rumors**" تُؤَكِّد أنّ مُنْتَجَاتها ملوَّثَة أو فاسِـــدَة، فتنتقل هَذِه الأخبار السَّـــيِّئَة سريعًا بَيْن العُمَلَاء، ما يتســـبَّب في تدمير المُنَظَّمَة تمامًا، والإضرار بسُمْعَة عَلَامَتها السُّوقيَّة؛ وهذا ما حَدَث مع **نستله (Nestle)** عَام 2015م عِنْدَمَا أَمَرَت هَيْئَة السَّـــلَامَة الغِذَائيَّة في الهِنْد نِسْتله بأَن تَسْحَب العَلَّامَة التِّجَارِيَّة ماجي لمَعْكَرونَة سَرِيعَة التحضير بَعْد اكْتِشاف أَن مُسْتَويات الرَّصَاص فيها أَعْلَى مِن المُسْتَوَى المَسْمُوح بِـــه، وَانْتَشَر الخبَرَ بِسُرْعَة في غالِبِيَّة وِلَايَات الهِنْد، وَانْتَشَرَت الشَّـــائِعَات بِأَن غالِبِيَّة مُنْتَجَات نِسْـــتله تَحْوِي موادّ سَـــامَةً، الأَمْر الَّذِي دَفَع نِسْتله لسَحْب المُنْتَج مِن السُّوق وَدَفَع تَعْويضَات، وتَأَثَّرَت العَلَّامَة التِّجَارِيَّة لنِسْـــتله بِهَذِه الحَادِثَة تأثيرًا سلبيًّا واضحًا، وَكَلَّفَهَا خَسَارَةً تُقَدَّر بـ 47 مِلْيُون فرنك سُوِيسْرِي(1).

1. "سُـــوء إِدَارَة الأَزَمَات مُلَازِم لِشَرِكَة نســـتله". Swissinfo، 20 يونيو 2015م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/g0DK5

وقـــد تنشـــأ أَزْمَة تضـــارُب المَصالح عَبْر التَّلاعُـــب بمُنْتَج مُنَظَّمَـــة ما "**Product Tampering**"، فيَقُوم أحَد المُنافِسِـين على سَبِيل المِثَال بشراء هَذَا المُنْتَج للعبث به، وتقليل جَوْدَته، ثُمّ إطلاقه مُجَدَّدًا في السُّوق تحت اسم علامَته التِّجَاريَّة ذَاتها بهدف الإضرار بسُـــمْعَة المُنَظَّمَة وتدمير صُورَة عَلَامَتها الذِّهنيَّة لَدَى العُمَلَاء، وقد تعرَّضَت شَرِكَة المياه الغازيَّة الشَّهِيرة **بيبسي (Pepsi)** لِمِثْل هَذِه الأَزْمَة عام 1993م عندما كانت هُنَـــاك ادِّعاءات عن وُجُود حُقَن دَاخِل مُعَلَّبات **بيبسي دايت (Diet Pepsi Cans)**، وبعد إجراء تَحْقيق شـــامل وتَوْقِيف المَسْؤُولين عن ذَلِك اتَّضَح وُجُود تلاعُب بمُنْتَجها مِن قِبَل أحد مُنَافِســيها للإضْرَار بسُمْعَتِها، ورَغْم ذَلِك اضْطُرَّت المُنَظَّمَة للقيام بحملة تسويقيَّة مكثَّفَة لاستعادَة ثِقَة جُمْهُورها بعَلَامَتها[1].

وقد تكون الكفاءات البشَريَّة لمُنَظَّمَة ما محْوَر أَزْمَة كُبْرَى **(Headhunting)**، فعادةً ما ترغب المُنَظَّمَات الأُخْرَى المُنَافِسَـــة في اســـتقطاب عَناصرها الجَيِّدَة ذات الخِبْرَة والكفاءة وتُقدِّم لهم الكثير من العُرُوض المَادِّيَّة والمعنويَّة المُغْرِيَة، ما قد يتســـبَّب في حُدُوث أَزْمَة كفاءات في المُنَظَّمَة حَال انْتِقَال مُوَظَّفيها المميَّزين إلى المُنافِسين، ويُؤَثِّر سَلْبًا على الأداء وُجُود المُنْتَجَات أو الخِدْمَات، وبالتَّالِي تُصْبح سُمْعَتها على المَحَكّ.

مَرَاحِل تَطَوَّر الأزمة:

- **المرحلة الأُولَى: توقُّع الأَزْمَة:**

وفي هَذِه المرحلة تكون المُنَظَّمَة ســـبَّاقة للأَمْر، فتَجْمع فَرِيق اتِّصالات الأَزَمَات لإجراء جَلَســـات عَصْف ذِهنيّ مكثَّف حَوْل جميع الأَزَمَات المحتمَلة الَّتِي يمُكِن أَن تحدث في المستقبل القريب أو البعيد، وسُبُل تجنُّبها قَدْر الإمكان، والبَدْء بالتَّفْكير

1. Herrman, John. "**Crisis Management - Learn How To Create A Crisis Management Plan**". Corporate Finance Institute, 2013, https://bit.ly/2TrgzX8.

في الرُّدُود المُحْتملة حَوْل أفضل السِّـــيناريُوهات وأكْثَرها سوءًا؛ فقد تحتاج بعض الحالات آليَّات يَسِـــيرَةً للوِقاية من وقـــوع الأزمة، مثل: تطوير مُنْتَجَات العَلَامَة أو خَفْض الأســـعار، أو تَعديل أساليب العَمَل الحاليَّة، وهُنَاك طريقة أكثر رسميَّة لجمع المَعْلُومَات بشـــأن الأَزَمَات المحتملة، ويُطلَق عليها "تَدْقيق الثَّغَرات الأمنيَّة"، كأَن تتوقَّع المُنَظَّمَة على سَبِيل المِثَال حُدُوث أَزْمَة مع مُوَظَّفيها؛ لأنَّها قرَّرَت تَسْريح بعضهم، فتجمع المَعْلُومَات بشَـــأْن آرائهم حَوْل الأمر ورُدُود الفعل المتوقَّعَة منهم وسُبُل إرْضَائِهم، أو كأَن تَتَوقَّع المُنَظَّمَة حُدُوث أَزْمَة ماليَّة مع إقْدَامها على إجراء عمليَّة اســـتحواذ ضخمة، فتبحث عن خيارات أُخْـــرَى أكْثَرَ أمنًا وأقلّ درجةً في المُخَاطَرَة.

ويُفيـــد المُنَظَّمَة في هَذِه المرحلة تكْوين فريق اتِّصَالات خاصّ بالأَزَمَات من كبار المُديرين التَّنْفيذيِّين ومستشاري العَلَاقَات العامَّة؛ ليكونوا بمَثَابَة فريق متكامِل ذي خِـــبْرة كُبْرَى في مَجَال اتِّصالات الأَزَمَات، للتَّعَامُل مع المواقِف الحَرِجَة الَّتي قد تَتَطَوَّر لمُسْـــتَوى أَزَمَة تُهدِّد سُـــمْعَة المُنَظَّمَة وتُؤَثِّر سلبًا على مستقبل عَلَامَتها التِّجَاريَّة. وفي بعض الأحيان، يحتاج الفريق أيضًا إلى تَضْمِين خُبَرَاء في المجالات ذات الصِّلة بمِحْوَر الأَزْمَة مَحَلّ البَحْث، مثل: خُبَرَاء قانونيِّين أو سياسيِّينَ(1).

وبشَكْل عامّ، من المُجدِي لأيّ مُنَظَّمَة -وقبْل حدوث أيّ أَزْمةٍ- إنشاء نُظُم للأَخْطار والمُرَاقبة بهدف الوُصول إلى الجُمْهُور المستهدَف وأصحاب المَصْلَحَة؛ الداخليِّين والخارجيِّين، وذَلِك باسْتِخْدَام أساليب مُتَعَدِّدَة مثل: الهاتف، والبَرِيد الإلكترونيّ، وبرامج المراســـلة الفوريَّة العامَّة والخَاصَّة، ومَوَاقع الإنترنت، ووَسَائِل التَّوَاصُل

1. Bernstein, Jonathan L. "**The 10 Steps Of Crisis Communications**". Managementhelp.Org, 2016, https://bit.ly/2YUOQD3.

الاجْتِمَاعِيّ، فقد أَتَاحت هَذِه الوَسَائِل -لا سِيَّمَا الشَّبَكات الاجْتِمَاعِيَّة (على سَبِيل المِثَال: **فيسبوك** (1) (**Facebook**)، **تويتر** (**Twitter**)، **لينكد إن** (2)(**LinkedIn**)، **جوجل بلس**(3)(**Google+**) للمُنَظَّمَات التِّجاريَّة وغير الرِّبْحيَّة وَسِـــيلةً فعَّالةً ويسيرةً لاجتذاب الجُمْهُور والتَّوَاصُل الدَّائِم والمُباشِر معه، وتطوير أداء عَلَامَاتها بما يَتَناســـب مع احْتياجَاتِه ورَغَبَاته، وبما يُساعِد في النِّهايَة على بُلُوغ أهدافِها وزيادة قاعدة العُمَلَاء وتحقيق المزيد من الانتشار.

1. **فيسبوك (Facebook)** هو موقع التَّوَاصُل الاجتِمَاعِيّ الأكثر شهرة وشعبيَّة حول العالَم، تَمّ إطلاقه عام 2004م على يَد المبرمج الأمريكيّ الشَّاب مارك زوكربيرغ Mark Zuckerberg، وكان قبل ذلك بسنوات وتحديدًا في عام 2000م موقعًا يشمل قاعدة بيانات لطلاب 30 جامعة أمريكيَّة في مُقَدِّمتها جامعة هارفارد، سريعًا ما ذاع صِيت الموقع، وأصبح موقعًا عامًّا يمكن للجميع استِخْدَامه وأصبح الأَوَّل على مستوى العالَم من حيث عدد المستخدمين، الَّذِي تجاوز الملياريْن، ويعمل به أكثر من 25 ألف مُوَظَّف وتُقَدَّر قِيمَتُه السُّـــوقيَّة بأكثر من 550 مليار دولار؛ ما مكَّن مؤسِّسه من جَمْع ثَرْوَة طائلة تفوق الـ20 مليار دولار وهو بعُمر الشَّبَاب، للمزيد حول الموقع وخِدْمَاته يُمكن زيارة موقعه الرَّسْمِيّ: https://www.facebook.com.
2. **لينكد إن (LinkedIn)** هو أحَد أكبر مواقع التَّوَاصُل الاجتِمَاعِيّ، لكنَّه يُستخدم في الأساس كشبكة تواصل مِهْنِيَّة تجمع الباحثين عن الوظائف بالشَّرِكَات والعكس، بدأ الموقع في عام 2002م، لكنّ التشـــغيل الفِعْليّ كان في عام 2003م، ومؤسِّسُوه هم ريد هوفمان Reid Hoffman وألين بلوAllen Blue وكونستانتين جيريك Konstantin Guericke وإريك لي Eric Ly وجان لوك فيلانت Jean-Luc Vaillant، وكان هوفمان سابقًا عضوًا في مجلس إدارة جوجل Google وإيباي Ebay وباي بال PayPal، نمت المِنَصَّة بشكل مطَّرد منذ اليوم الأَوَّل، ويتخطَّى عدد مستخدمي الموقع حاجز الـ660 مليون مستخدِم من أكثر من 200 دولة على مستوى العالم، ويتوافر الموقع بـ24 لغة، ويقع مَقَرّه في ولاية كاليفورنيا ويعمل فيه أكثر من 15 ألف مُوَظَّف بدوام كامل، ويمتلك مكاتب في أكثر من 30 مدينة حول العالم.. للمزيد حول الموقع وخِدْمَاته يُمكِن زيارة موقعه الرَّسْمِيّ: https://www.linkedin.com.
3. **جوجـــل بلـــس (Google Plus)** في يونيـــو 2011م قـــرَّرت شَرِكَة جوجل Google Inc إطـــلاق موقعها الجَدِيد للتواصُل الاجتِمَاعِيّ باسم جوجل بلَس Google Plus لعدد مُحَدَّد من المستخدمين من خلال إنشاء نظام للدَّعْوَة فقـــط، وفي البدايـــة كان الطَّلَب على الحِسَـــابات مرتفعًا للغاية، فبعد أســـبوعين من إطـــلاق الموجة الأولى من الدَّعَوَات، تَمّ تســـجيل عَشرة ملايين حســـاب، وخلال أَشْهُر قليلة ارتفع عدد المستخدمين إلى 40 مليون مستخدم، ووصل إلى 90 مليون مســـتخدم في نهاية العامّ، وقَرَّرَت حينئذ الشَّرِكَة الأمّ دمج Google Plus بشـــكل كامل مع خِدْمَاتها الأخرى، لكن في النهاية لم يصمد الموقع الجديد طويلًا أمام مواقع التَّوَاصُل الاجتِمَاعِيّ الأخرى مثل: فيســـبوك Facebook أو تويتر Twitter وبســـبب مشاكل أمنيَّة أخرى بعدما كشـــفت الشَّرِكَة عن وُجُود تَسْرِيبَيْن مُهِمَّيْن للبيانات يمكن أن يكونا قد كشـــفا مَعْلُومات عن عشرات الملايين من مســـتخدمي Google Plus، قَرَّرَت الشَّرِكَة إغلاق الموقع منذ أبريل 2019م. للمزيد حول الموقع وخِدْمَاته: https://cutt.us/6nwDn.

فيمكِن للمُنَظَّمَة من خِلَال هَذِه الأسـاليب التَّوَاصُل بِشَـكْل عميق مع جُمْهُورها وإرسال واستقبال آرائهم ومُقْتَرَحاتهم وشَكَاويهم، فهَذِه المَعْلُومَات عنصر أساسيّ في التَّنَبُّؤ بالأَزمَات، ومحاولَة وَقْفِها قَبْل أو بَعْد حُدُوثها؛ إذ تُسـاعد على تكييف اسْتِرَاتِيجيَّات إِدَارَة الأَزْمَة وتغيير الخُطَط بحسب المُعْطيات المُتاحَة.

ومن أَبْرَز أنظمة الإخطار الَّتِي تسمح بالوُصُول سريعًا إلى أصحاب المَصْلَحَة نظام "**Techie**" وهو تطبيق تِكْنُولوجيّ مُتاح للإيجار أو الشِّرَاء يمُكِن تَشْغيله للاتِّصال تلقائيًّا بجميع أصحاب المَصْلَحَة المسجَّلين في قاعدة بَيَانَات مُحدَّدة مُسبقًا، بحيث يَتِمّ إرسـال رسالة ما إليهم عَبْر الضَّغْط على رقم مُعَيَّن في لوحة مفاتيح الهاتف أو عَبْر رسـالة واحدة بالبَرِيد الإِلِكْتْرُونيّ، عـلى أَن يَتِمّ فيما بعد التأكُّد من أنّ الرِّسَالَة قد وصلت للجميع.

هُنَاك أيضًا نُظُم رَصْد مجانيَّة لجَمع المعلومات، مثل: **تنبيهات "Google"** وتطبيق **هوتسـويت** (1) **(Hootsuite)** لتَتَبُّع وَسَـائِل التَّوَاصُل الاجْتِمَاعِيّ، كذَلِك تُوجَد مَجْمُوعَة مُتَنَوِّعَة من خِدْمَات المُرَاقبة المَدْفُوعة الَّتِي لا تُوفِّر المُرَاقبة فَحَسْب، بل والقُدْرة على الإبلاغ عن النَّتائج بعدد من التَّنْسيقات(2).

1. **هوتسـويت (Hootsuite)** هو تَطْبيق تسـويقيّ شـهير ومِنَصَّة لإدارة العَلاقَات الاجْتِمَاعِيَّة وحِسَـابات الشَّرِكَات والمُؤَسَّسَـات على الشَّـبَكات الاجْتِمَاعِيَّة، تأسَّـس التَّطْبِيق في عام 2008م من قِبل ريان هولمز Ryan Holmes، بمسـاعدة اثْنَيْن من أصدقائه؛ لأنَّه احتاج إلى وسـيلة لإدارة شـبكات التَّوَاصُل الاجتِمَاعِيّ المُتَعَدِّدَة في شَرِكَته الأولى إنفوك ميديا Invoke Media، ثمّ اكتشف أنَّه لم تكن هناك أيّ أدوات من هذا القَبِيل، وفي عام 2009م اقترح هولمز إعادة تَسْمِية المِنَصَّة ووقع اختيارُه على مقترح أُرْسِل مِن قِبَل المستخدم مات ناثان Matt Nathan، وهو هوتسـويت Hootsuite، نمَت المِنَصَّة على مَدَار السَّـنَوات التَّالية، واكتسـبت شُـهْرَةً كبيرةً مع أكثر من 18 مليون مُسْـتخدم في أكثر من 175 دَوْلَة، ويَقَع مَقَرّها الرَّئيس في مدينة فانكوفر الكنديَّة.. للمزيد حَوْل المُنَظَّمَة وخِدْمَاتها.. يمُكِن زيارة مَوْقِعها الرَّسْميّ: https://hootsuite.com.
2. Bernstein, Jonathan L. "**The 10 Steps Of Crisis Communications**". Managementhelp.Org, 2016, https://bit.ly/2YUOQD3.

- **المرحلة الثَّانِية: ميلاد الأَزْمَة:**

وفي هَـــذِه المرحلة تبدأ الأَزْمَة في الظُّهور أو تبدأ المُنَظَّمَة ومُوَظَّفُوها بالشُّـــعور بأنَّهـــم على أَعْتـــاب أَزْمَة حَقِيقِيَّة، وفي هَذِه المرحلة تكـــون المُنَظَّمَة قادرةً على تَحْدِيـــد المَعَالِم الخَاصَّة بالأَزْمَة، فَيَتِمّ التَّعَامُل معها من خِلَال فريق إِدَارَة الأَزْمَة أو مُتَّخِـــذِي القَرَار، بهدف القضاء على أســـبابها وَإِفْقَادُها أيّ مُرْتَكزات للنُّمُوّ، وبالتَّالِي يَتِمّ امتصاص أيّ عَوامِل لدَفْع نُمُوِّها، وإِخْمَادها قَبْل أَن تَتَفاقَم.

- **المرحلة الثَّالِثة: مرحلة النُّمُوّ:**

وتبدأ هَذِه المرحلـــة في حالة عدم قُدْرَة متَّخذِي القَرَار على القضاء على الأَزْمَة في مرحلة الميلاد، فتَبْدَأ الأَزْمَة في النُّمُوّ والاتِّسَاع، وفي هَذِه المرحلة يَبْدأ الجميع بالشُّـــعُور بالأزمة، وتَزْدَاد المخَاوِف من تَفاقُمِهـــا، وهنا يَجب على مُتَّخِذ القَرَار القيـــام بعَزْل كُلّ العَنَاصِر الخَارِجيَّة الَّتِي تعمل على دَعْم الأَزْمَة وتُيَسِّر تَفَاقُمها، فضلًا عن أَهَمِّيَّة تَجْمِيد نُمُوّ الأَزْمَة عند هَذَا المستوى؛ حَتَّى لا تَصِل لمُسْتَوى أكثر خُطُورةً يَصْعُب السَّيْطَرَة عليه.

وتحتـــاج هَذِه المرحلة تَقْييمًا دقيقًا من المُنَظَّمَة لوَضْـــع الأَزْمَة قَبْل التَّسَرُّع في إصدار القَرَارَات، وهنا تتَّضِح أَهَمِّيَّة فريق اتِّصالات الأَزَمَات الَّذي تقع على عاتقه مُهمَّة تجميع كافَّة المَعْلُومَات المُتَعَلِّقَة بها ســـواء من دَاخِل المُنَظَّمَة أو خَارِجها، بما يَضْمـــن توفير النَّوْع الصَّحيح من المَعْلُومَات حَتَّى تتمكَّن المُنَظَّمَة أو فريق إِدَارَة الأَزْمَة من المُضِيّ قُدُمًا في تَحْدِيد نَوْع الاستجابة المنَاسِبَة لها.

لذلك، فإِنّ تَقْييم حالة الأَزْمَة هو أَوَّل خطوة في التَّعَامُل مع الأَزَمَات بعد نُمُوِّها، فلا يُمْكِن بالطَّبْع اتِّخاذُها مُسْبَقًا، وهَذَا يَفْرِض على فريق الاتِّصالات الاستعداد الجَيِّـــد لإمداد فريق إِدَارَة الأَزْمَة بما يحتاجه من معلومات دقيقة، وفي التوقيت المناسِب، فإذا ما تأخَّر في أداء هَذِه المُهِمَّة فسوف يتأخَّر رَدّ الفعل المُنَاسِب ويُؤَدِّي ذَلِك بالضَّرُورة إلى استمرار تطوُّر الأزمة.

- **المرحلة الرَّابِعة: مرحلة النُّضْج:**

وهي من المَرَاحِل الخَطِيرة الَّتي تَصِل إليها الأَزَمَات، وغالبًا ما تَصِل الأَزْمَة لهَذِه المرحلة في حالة عندما يكون مُتَّخِذو القَرَار بالمُنَظَّمَة ليسوا على دِرَايَة وإلمام كاف بتَفاصِيل عَمَلِهم، مع غِياب شِبْه تامّ عن مُجْرَيات الأمور، وهو ما يُؤَدِّي بالأَزَمَات إلى الوُصول لحالة النُّضْج، وفي هَذِه المرحلة قد تَتمكَّن الأَزْمَة من المُنَظَّمَة ذَاتِها ومِن مُتَّخِذي القَرَار بها.

لكــن لا يُمكِن إلقاء اللَّوْم دائمًا على مُتَّخِذِي القَرَار، فقد تَصِل الأَزْمَة إلى مرحلة النُّضْج بســبب عَوامِل خارجة عن إرادتهم أو قُدْرَتهم على السَّيْطَرَة. وبشَكْل عامّ إذا مــا بلغت الأَزْمَة هَذِه المرحلة وانتشرت آثَارُها في المحيط الدَّاخِليّ والخارجيّ للمُنَظَّمَــة، فإنَّه يتوجَّب على الأخيرة من أجل الحفاظ على سُـمْعَتها أَن تختار فريقًا كُفْئًا من المُتَحَدِّثين الرسميِّينَ(1) المخوَّلين فقط بالحديث عن الأَزْمَة سواء مع المُوَظَّفين أو الجُمْهُور أو الشُّرَكَاء والوكلاء والمُتَعَامِلين مع المُنَظَّمَة أو وَسَــائِل الإِعْلَام. لذَلِك ينبغي لأيّ مُنَظَّمَة أَن تَضْمَن إخضاع أعضاء هَذَا الفريق للفَحْص المُسْــبَق قبل اختيارهم لهَذِه المهمة، واستمرار حُصُولهم على التَّدريب والتَّأْهيل المناسِــبَيْن، بما يَجْعَلُهُم قادِرين على مواجهة المواقف الصَّعْبة، واســتعادَة ثقة الجُمْهُور الدَّاخِليّ والخارجيّ بالمُنَظَّمَة وعَلَامَتها ومساعدته على تجاوز الأَزْمَة.

وفي الوقــت ذَاته، يتوجَّب على فريق إِدَارَة الأَزَمَات إجراء تحليل رَسْــمِيّ لما تَمّ القيام به في المَرَاحِل السَّابِقَة؛ ماذا تَمّ بِشَكْل صحيح؟ وماذا تَمّ فِعْلُه بِشَكْل خاطِئ؟ وماذا يُمْكِن القيام به بِشَكْل أفضل في المَرَّة المُقْبِلَة؟ وكيف يُمْكِن تَحْسِين عَنَاصِر الاستعداد المُخْتَلفَة للأَزَمَات المستقبليَّة؟ إلى غير ذَلِك من الأَسْئِلَة المُهِمَّة.

1. ســوف نتَنَاول بشيء من التفصيل الدَّوْر الَّذي يمكن أن يَلْعَبَه النَّاطِق الإعلاميّ باســم المُنَظَّمَة خِلال الأَزَمَات في الصَّفَحات القَادِمَة من هذه الدِّرَاسَة.

- **المرحلة الخَامِسة: مرحلة التَّقلُّص:**

وتحدث هَذِه المرحلـــة نتيجةً للصِّدام مع الأَزْمَة ذاتها، وهو ما يجعل الأَزْمَة غَيْر قادِرَة على الاستمرار أو البَقَاء، ولكن يَجِب أَن يَنْتَبه مُتَّخِذو القَرَار جيِّدًا أنّ هُنَاك بعض العَوامِل الَّتِي قد تَدفع الأَزْمَة للنُّمُوّ من جديد، وبالتَّالِي هنا تَكْمن الخُطورة، فتصبح الأَزْمَة في حالة من التَّأَرْجُح تذهب ثُمّ تعود من جديد.

- **المرحلة السَّادِسة: مرحلة الاخْتِفاء:**

وتختفي الأَزَمَات عندما تَتَمَكَّن المُنَظَّمَة من إِفْقَادها جميع عَنَاصِر الدَّفْع المُولِّدة لها، وفي هَذِه المرحلة يَجِب أَن تعمل المُنَظَّمَة على فَهْم سُـــبُل الاستفادة من هَذِه الأَزْمَة وتَحْويلِها إلى عَوامِل نَجَاح وتَمَيُّز لَها ولعَلَامَتها(1).

العَلَاقَة بَيْن إِدَارَة الأَزْمَة وإِدَارَة السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة

تطرَّقنا في السَّابِق لمَفْهُوم "إِدَارَة الأَزْمَة"، والآن نتناول مَفْهُوم "**إِدَارَة السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة**"، فهو يُشير إلى "الأحكام الجَمَاعيَّة لأصحاب المَصْلَحَة في مُنَظَّمَة ما، والَّتِي تَشْمَل تَقْيِيم الجَوَانِب الماليَّة والاجْتِمَاعِيَّة والوظيفيَّة وغَيْرِها الخَاصَّة بالمُنَظَّمَة وعَلَامَتها التِّجَارِيَّة، وذَلِك من أجْل الحفاظ على صُورَتها الذِّهنيَّة وسُـــمْعَتها المُؤَسَّسِيَّة مع مرور الوقت"(2)، والسُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة هي أحد الأصول غَيْر المَلْمُوسة الأكثر قِيمَةً للمُنَظَّمَات، فتَبذُل الكثير من الإجراءات للحفاظ عليها بصُورَة جَيِّدَة، وعند حُدُوث أَزْمَة ما تُواجِه المُنَظَّمَة تَحَدِّيَات اقتصاديَّةً أو مِهْنِيَّةً، لكن الأكثر خُطورةً من ذَلِك الأضرار المحتمَلَة بشَأْن صُورَة المُنَظَّمَة وعَلَامَتها وسُمْعَتها المُؤَسَّسِيَّة ومكانَتِها السُّوقيَّة، فهَذِه السُّمْعَة تُصبح على المَحَكّ.

لذَلِك ترتبط الأَزَمَات ارتباطًا سَـــلْبِيًّا بسُمْعَة المُنَظَّمَات التَّنْظِيمِيَّة، فعادةً ما تُؤَثِّر الآثار

1. أبو عزيز، ســامي عبدالله ســالم. مُعَوِّقَات إدارة الأَزَمَات في وزارة الصِّحَّة الفلســطينيَّة في ظِلّ الحِصَار: دراسة حالة قطاع غَزَّة، رسالة ماجستير كُلِّيَّة التِّجَارة، الجامعة الإسلاميَّة بغزة، 2010م، ص 17-15.
2. Azari, Morteza. "**Crisis Management And Corporate Reputation**". Slideshare.Net, 2013, https://bit.ly/31w6nzj.

الجانبيَّة السَّــلْبيَّة للأَزْمَة على صُورَة عَلَامَتها وسُمْعَة المُنَظَّمَة؛ وكذَلك على العَلَاقَات بَيْن إدَارَة المُنَظَّمَة وَبَيْن المُوَظَّفين والمُساهِمين والعُمَلَاء وجميع المُتَعامِلِين؛ حَيْث تنشأ أَزْمَــة ثِقَة بَيْن هَذِه الأطراف وَبَيْن المُنَظَّمَــة، وتَتَعَرَّض العَلَاقَات الإيجابيَّة والقَائِمَة على حُسْــن النَّوَايَا للضَّرَر، وكذا تَتَأَثَّر الثِّقَة بَــيْن المُنَظَّمَة وعَلَامَتها وَبَيْن جُمْهُورِها المُستَهدَف.

من هنا يكــون التَّهْديد الحَقِيقيّ للأَزْمَة في إمكانيَّة حُــدُوث أزمَة ثِقَة بَيْن المُنَظَّمَة وهَذِه الأَطْرَاف كافَّةً، على سَبِيل المِثَال شَرِكَة أوْبَر (**Uber**)للنَّقْل الذَّكِيّ، الَّتِي انْتَقَلَت من كَوْنِها وَاحِدَةً من أَكْثَر العَلامَات التِّجَاريَّة شُهْرَةً حَوْل العَالَم إلى وَاحِدَة من أَكْثَر العَلامَات التِّجَاريَّة "المُذْنِبَة" وَذَلِك في غُضُون أَشْهُر قَلِيلَة، وكَانَت بِدَايَة الأَزْمَة عِنْدَمَا تَمّ الكَشْــف عَن أنّ الرّئِيس التَّنْفيذِيّ للشَّرِكَة، ترافيس كالانيك، كَان يَعْمَل في مَجْلِس اسْتِشَارِيّ لِلرَّئِيس الأمريكِيّ ترامب(1)، وَالَّذي أثَار جدَلًا كبيرًا في الأَوْسَاط الاجْتِمَاعِيَّة الأَمْرِيكِيَّة عَقِب تَوَلِّيه الرِّئَاسَــة بِسَبَب الكَثِير من القَضَايَا السَّاخِنة(2)، فَوُلِد هاشتاغ **DeleteUber**، كَرَدّ فِعْل على رَفْض سِياسَات ترامب وَرَفْض التَّعَاوُن مَع عَلَامَة تِجَارِيَّة يُدِيرُها أَحَد أَعْضَاء مَجْلِسِــه الاسْتِشَــارِيّ، وَبَعْد ذَلِك أَعْلَن كالانيك أَنَّه سَيَتَنَحَّى عَن المَجْلِس بَعْد فَتْرَة وَجِيزَة.

وَالأَمْــر الثَّاني عِنْدَمَا وَاصَلَت سَــيَّارات أوْبَر (**Uber**) العَمَل في مَطَار جون كنيدي الدَّوْلِيّ أَثْنَاء إضْرَاب سَــيَّارات الأُجْــرَة؛ احتجاجًا على حَظْر الرَّئِيس ترامب الهِجْرَة إلى البِلَاد، مِمَّا أثَار أَزْمَةً في للشَّرِكَة (3)، وثالثًا عِنْدَمَا قَامَت المُوَظَّفَة السَّابِقَة سُوزان

1. لي، دايف. **رَئِيس شَرِكَة أوبر يَسْتَقِيل مِن مَجْلِس اسْتِشَارِيّ لترامب**. بي بي سي عربي، 3 فبراير 2017م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/dV3AQ
2. الشَّاذِلي، مُرْتَضى. **ترامب نَمُوذَجًا.. عن عُنْصرِيَّة الرُّؤَسَاء في المُجْتَمَع الأَمْرِيكِيّ**. نون بوست، 16 يوليو 2019م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/xa8Wg
3. **الوَجْه الآخَر لـ"أوبر".. انْهِيَار وَشِيك أَم تَوَسُّع جَامِح؟**. مَوقع الجَزِيرَة، 13 سبتمبر 2017م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/93jd1

فاولر ريجيتي بِتَسْــوِيَة ادِّعاءات التَّحَرُّش الجِنْسِيّ بِها وَسُوء سُلُوك المَوَارِد البَشَرِيَّة في الشَّرِكَــة مَع أَزْمَتِها، وَعَقِب ذَلِــك أَعْلَن كالانيك عَن تَحْقِيق فَوْرِيّ في القَضِيَّة(1)، لَكِن المسْــتَثْمِرين الأَوَائِل عَبَّرُوا عَن مخَاوِفهم مِن حِياد التَّحْقِيق الدَّاخِلِيّ وَالتَّحْكِيم الخَاصّ للشَّرِكَة.

وَاكْتَسَــب هاشــتاج **DeleteUber** بِالفِعْل زَخمًا بَعْد فَتْرَة وَجِيزَة، خَاصَّةً بَعْدَمَا ظَهَر مَقْطَع فِيدْيُو لكالانيك يَتَجَادَل فِيه مَع أَحَد السَّائِقِين المُتعاوِنين مَع أَوْبَر حَوْل انْخِفَاض في رَوَاتِب السَّــائِقِين، وأَصْدَر كالانيك بيانًا عَلَى مَوْقع أَوْبَر الإِلِكْتْرُونيّ قائلًا: "يَجِب أَن أَتَغَيَّر بِشَكْل أَسَاسِيّ كقائد وَأَن أُصْبِح أَكْثَر نُضْجًا"، وذَلِك كمُحَاوَلَة لتَبْرِير المُشَادَّة الكَلَامِيَّة الَّتِي حَصَلَت بَيْنَه وبين أَحَد السَّــائِقِينَ(2)، وَلَكِن بِالنِّسْبَة للعديد مِن عُمَلَاء **أَوْبَر (Uber)**، كَان فَقَد تَمّ رَفْض الأَمْر وثَارُوا ضِدَّها.

بَعْد ذَلِك تَلَقَّت الشَّرِكَة صَفْعَةً جَدِيدَةً لسُــمْعتها حِينَمَا أَقَامَت **جوجل (Google)** في فَبْرَايِــر 2017م دَعْوَى قضائيةً ضِدّ **أَوْبَر (Uber)** بِدَعْوَى سَرِقَة تِكْنُولُوجيا المَرْكَبَات ذَاتِيَّة القِيادَة الخَاصَّة بِها وَالَّتِي تُدعى(3) "**Waymo**"، هَذَا إِلى جَانِب اتِّهَامَات أُخْرَى لِاسْــتِخْدَام الشَّرِكَة تِكْنُولُوجيا تُسَمَّى "**Greyball**" لمُرَاوَغَة السُّلُطَات في جَمِيع أَنْحَاء العالَم، وَقَد شَهِدَت الشَّرِكَة تَبَعًا لِذَلِك العَدِيد مِن الاسْتِقَالَات مِن المُدِيرين التَّنْفيذِيِّين، بِمَا في ذَلِك رَئِيس قِسْم الاتِّصالات.

كَانَت إِدَارَة الأَزَمَات في أَوْبَر فَاشِلَةً للغَايَة وأَثَّر ذَلِك سَلْبًا على سُمْعتها، فَقَد اسْتَمَرَّت الشَّرِكَة في إِصْدار بَيَانَات بِشَأْن كُلّ حَادِثَة، دُون أَن تُدْرِك حَجْم الآثَار السَّلْبِيَّة لِتَجاهُل

1. **مَجْلِس إِدَارَة أوبر يُجْرِي تَغْيِيرات إِدَارِيَّة كُبْرَى**. مَوْقِع الجَزِيرَة، 17 يونيو 2017م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/3YccX
2. **مُلَاسَنَة حَادَّة بين رَئِيس "أوبر" وسَائِق تَاكْسِي**. ليبانون ديبايت، 2 مارس 2017م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/CF9tp
3. **فَضِيحَــة مُزْدَوَجَــة لـ جوجل وأوبر أَمَام القَضَاء**. تقني نت، 17 ســبتمبر 2017م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/OxlLq

وَتَرَاكُــم الأَخْطَاء يومًا بَعْد آخَر لَدَى العُمَلَاء وَأَصْحَـــاب المَصْلَحَة الدَّاخِلِيَّيْن، وكَان الافْتِقَار إلى الشَّـــفَافِيَّة أَكْبَرَ إِخْفَاق لأوبر وَالمُؤَثِّر السَّـــلْبِيّ الأَكْثَر قُوَّةً على سُمْعتها وَالصُّورَة الذِّهْنِيَّة لعَلَامَتها التِّجَارِيَّة.

لِذَلِـــك فالإِدَارَة الجَيِّدَة للأَزْمَة تُؤَدِّي دورًا حيويًّا في وَضْع خُطَّة مُحْكَمَة للوقاية منها بما يَسْمَح بتقليل آثارِها السَّلْبِيَّة بِسُرْعة أكبر وبِنَتَائِج سلبيَّة أقلّ، واستعادَة ثِقَة أصحاب المَصْلَحَة الرئيسيِّين، سواء كانوا مُوَظَّفِين أو عُمَلَاء أو مُسْتثمِرين أو شُرَكاء، وبالتَّالي الحفاظ على السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة للمُنَظَّمَة وصُورَة عَلَامَتها التِّجَارِيَّة في الأَذْهان، فإِدَارَة الاتِّصَالات الجَيِّدَة أَثْنَاء الأَزْمَة تَضْمَن بقاء صُورَة المُنَظَّمَة والعَلَامَة مَرْمُوقة مع العمل على تَجَنُّب حدوث ضَرَر لا يُمْكِن إصلاحُه.

بذَلِك تكون الإِدَارَة المُتَمَيِّزَة للأَزْمَة في حدّ ذاتها سُـــمْعَةً مُتَمَيِّزَةً للمُنَظَّمَة وعَلَامَتها، وهو ما يعنـــي أنّ التَّهْديدات الَّتِي تَخْلُقها الأَزْمَة للمُنَظَّمَة يُمْكِن إدارتها بحِكْمَة وتحويلها إلى سُمْعَة جَيِّدَة، فالإِدَارَة المُتَمَيِّزَة للأَزَمَات تَتِمّ عن طريق تَحْدِيد المواقف السَّلْبِيَّة للأَزْمَة الَّتِي يُمْكِن أَن تُؤَثِّر بِشَكْل سَلْبيّ عليها مع تَطْبِيق خُطَّة مُتَمَيِّزَة للتغلُّب على هَذِه الجوانِب(1).

وَهُـــو ما تَمَكَّنَت إِدَارَة **جونســـون آند جونســـون** (2) **(Johnson & Johnson)** من تَحْقِيقِه في أَزْمَة **التايلينول (Tylenol)** في عام 1982م، عِنْدَما تَمّ الإبلاغ عن وَفَاة

1. GÖZTAŞ, Aylin et al. "**How to Manage Reputation During Crisis: An Analysis of Turkish White Meat Sector During The Influenza (Birds Flu) Crisis**". Journal of Yasar University, 3(12), 2008, pp. 1761-1786.

2. **جونســـون آند جونســـون (Johnson& Johnson)** هِي شَرِكَة مُتَعَدِّدَة الجِنْسِيَّات تُعَدّ مِن كُبْرَى شَركات الرِّعَايَة الصِّحِّيَّة في العَالَم وَأَوْسَـــعُهَا نطاقًا، أَسَّســـها الشَّـــقِيقان روبرت وجيمس جونسون عَام 1885م دَاخِل شقَّة صَغِيرَة في وِلَايَـــة نيوجـــيرسي الأمريكيَّة، بَدَأَت نَشَـــاطَهَا بالمُنْتَجَات الطِّبِّيَّة مِثْل: الضمَّادات ومعقِّـــم الجُرُوح، وَمَع تَوَالِي السَّنَوَات غَزَت الشَّرِكَة مَجَالات صِحِّيَّة شَتَّى، مِثْل: تَرْطِيب البَشَرَة وَالعِنَايَة بالعَيْن وَالشَّعْر وَعِلَاج السَّرَطَان، وحقَّقت مُنْتَجَاتها تفوقًا نوعيًّا كبيرًا، وَالآن يَزِيد عَدَد الشَّركَات التَّابِعَة لَهَا عَن 250 منظمة، وَتَنْتَشِر مَصانِعُها في أَكْثَر من 60 دَوْلَـــةً حَـــوْل العَالَم بإجمالي أَكْثَر من 130 أَلْـــف مُوَظَّف.. لِلْمَزِيد حَوْل الشَّرِكَة ومُنْتَجَاتها يُمْكِن زِيَارَة مَوْقِعِهَا الرَّسْمِيّ: https://www.jnj.com.

سَـــبْعة أَشْخاص في ولاية شِيكاغو بعد تَنَاوُل كبسولات "**Tylenol**" بِدُون وَصْفة طِبيَّة، وهنا كان أَمَام الشَّرِكَة خِيارَان إمَّا أن تُجازِف بسُـــمْعَتها مِن خِلال اسْـــتِدْعاء المُنْتَج أو الدِّفَاع عَن سُـــمْعَتها ورَفْض الادِّعاء بِسُـــوء مُنْتَجِها. ومِن حُسْن الحَظّ، أنَّها قَرَّرت تَفْضِيل المُسْـــتَهْلِكِين على سُمْعَتها وأدَارَت الأزْمَة بذَكاء، فلم يكُن تَرْكيزُها على إثْبَات بَراءَتها، بل كان لحِمَاية المُسْتَهلِكِين وضمَان سَلاَمَتِهم على المَدَى الطَّوِيل، فَقرَّرت أوَّلًا: الاسْـــتِرْجاع الفَوْرِيّ لِمُنْتَجِها الأكْثَر رِبْحِيَّةً بمُعَدَّل 31 مليون زُجاجَة بسِعْر 100 مليون دولار، وثانيًّا: أَصْدَرَت تَحْذيرًا وطَنِيًّا ضِدّ اسْتِهلاك كَبْسُولات التايلينول، وثالثًا: قَامَت بإنْشـــاء خُطوط ساخِنة للردّ على استفسارات العُمَلاء القَلِقِين مِن مُنْتَجِها. بالإضَافَة إلى ذلـــك، عِنْدَما أَعادت تَقْدِيم مُنْتَجِها التايلينول، فقد اســـتَخْدَمَت عُبُوَّات مُقاوِمَةً للعَبَث وأكياسًـــا مُعَزَّزَةً، والَّتِي يَصْعُب العَبَث بها أو تَقْلِيدها. وقَدَّمَت أَكْثَر مِن 2,250 عَرْضًا حَوْل سَلاَمة المُنْتَج الجَدِيد لتَثْقِيف المُسْتَهلِكِين. هَذَا التَّفَاني في تَعْزِيز إجْرَاءات السَّلاَمة وتمْرِير شُـــعُور الأمَان إلى العُمَلاء جَعَل هَذِه الأزْمَة نَمُوذجًا عَمَليًّا للتَّواصُل الجَيِّد أثْنَاء الأزَمَات بمَا يَقُود لحِماية السُّمْعَة والارتِقَاء بصُورَة العَلاَمَة التِّجَارِيَّة(1).

وفي المقابِل، إذا كانت المُنَظَّمَة تمْتَلِك سُـــمْعَةً تَنظِيمِيَّةً مُتَمَيِّزَةً يمكنها بالتَّالي التَّغَلُّب على الآثار السَّلْبِيَّة لأيَّة أزْمَة تواجهها، وسيَظَلّ رصِيدُها لَدَى العُمَلاَء والمُتَعَامِلِين جيِّدًا، أمَّا في الحالات الَّتِي تَكُون فيها سُمْعَة المُنَظَّمَة تُواجِه بعض التَّحَدِّيات فافتراض سُوء النِّيَّة يَكُون هو الغَالِب وتكون المُنَظَّمَة في نَظَر العُمَلاَء والمُتَعَامِلِين مُذْنِبَةً، دُون محاولة منهم للاســـتماع لأيَّة مبرِّرَات، فقُدْرة أيّ مُنَظَّمَة على مكافحة الأَزَمَات والتَّغَلُّب عليها يكْمُن في قُدْرتها على إدَارَة سُمْعَتها التَّنْظِيمِيَّة.

1. "**Question: Read The Following Case Describing A Corporate Crisis And The Company's Communication Response To I**t, Chegg website, https://0i.is/PB5g.

من هنا يتَّضِح وُجُود ثلاثة جوانب تُشَكِّل الارتباط بَيْن إِدَارَة الأَزْمَة وإِدَارَة السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة؛ **الأَوَّل** هو أنّ التَّأْثِير السَّلْبيّ للأَزَمَات يُؤَثِّر سَلْبًا على السُّمْعَة التَّنْظِيمِيَّة للمُنَظَّمَة، وذَلِك بسبب فَقْد الثِّقَة بَيْنها من جانب وَبَيْن أصحاب المَصْلَحَة من جانب آخَر (مُوَظَّفِين، شُرَكاء، مُساهِمِين، عُمَلاء، وَسَائِل الإِعْلَام،...)، والجَانِب **الثَّاني** هو أنّ الإِدَارَة المُتَمَيِّزَة للسُّمْعَة تسمح بالإِدَارَة الجَيِّدَة للأَزْمَة وتحويل عَوامِل التَّهْدِيد إلى فُرَص جديدة للتغلُّب عليها؛ فإذا كانت السُّمْعَة التَّنْظِيمِيَّة جَيِّدَةً، يكون من السَّهْل التغلُّب على الأَزْمَة وَفْقًا لتوافُر حُسْن نِيَّة الرَّأْي العَامّ بالمُنَظَّمَة.

بينما يُشِير الجانب **الثَّالِث** إلى أنّ وُجُود أَزْمَة تُدَار بنجاح؛ حَيْث تتحوَّل التَّهْدِيدات إلى فُرَص للنُّمُوّ والنَّجاح، وهنا تَحْصُل المُنَظَّمَة على فُرَص جَيِّدَة للارتقاء بسُمْعَتِها؛ ووَفْقًا لهَذَا النَّهْج، يُمْكِن القَوْل: إنّ المُنَظَّمَة في مرحلة ما بعد الأَزْمَة تَكْتَسِب سُمْعَةً أكثر قُوَّةً من تِلْك الَّتِي كانت عليها قَبْل الأَزْمَة.

وبذَلِك تَكُون إِدَارَة السُّمْعَة مُكَوِّنًا ونتيجةً لإِدَارَة الأَزْمَة في الوقت ذَاته، فإِدَارَة السُّمْعَة النَّاجِحَة تَجْلِب إِدَارَةً مُتَمَيِّزَةً للأَزَمَات، والتَّطْبِيقَات النَّاجِحَة لإِدَارَة الأَزَمَات تُمَثِّل دَعْمًا هائلًا لإِدَارَة السُّمْعَة والحفاظ عليها(1).

1. GÖZTAŞ, Aylin et al."**How to Manage Reputation During Crisis: An Analysis of Turkish White Meat Sector During The Influenza (Birds Flu) Crisis**". Journal of Yasar University, 3(12), 2008, pp. 1761-1786.

المَبْحَث الثَّاني

إِدارَة الأَزْمَة على مُسْتَوى المُوَظَّفِينَ وبِنَاء الثِّقَة معهم

قد تواجِه أيّة مُنَظَّمَة، كبيرةً كانت أو صغيرةً، مَشاكِل مُخْتَلفَةً تُؤَثِّر سَلْبًا على سَيرْ أنْشطتها وتُسَبِّب تَحدّيات مَلْمُوسة وغير مَلْمُوسة لعلَامَتها من حَيْث مُعَدَّلات المَبِيعات والأرباح، وثِقَة المُوَظَّفِين والشُّركاء، وولَاء العُمَلاَء، ومكانَتُها السُّوقيَّة بَيْن المُنافِسين، بما يُهدِّد بالتَّالي سُمْعَتها المُؤَسَّسِيَّة، هَذا الأمر يَتَطلَّب صياغة خُطَّة مُحْكَمَة تَضْمَن استمراريَّة العمل بِشَكْل فَعَّال في حالَة الطَّوارِئ غير المتوقَّعَة، وتخفيف الآثار السَّلْبيَّة لهَذِه المشاكِل، وتُعرَف هَذِه العمليَّة في حالة حُدوث أَزْمَة باسم "إِدارَة الأَزَمات"(1).

وهُنَاك تعريف آخَر لـ"إِدَارَة الأَزَمَات" بأنَّها "مخطَّط مُوثَّق لعمليَّة يَجِب أَن تَتَّبِعَها مُنَظَّمَة ما للاستجابة بفاعِليَّة لأيَّة أَزْمَة تَلُوح في الأفق"(2).

وتمرّ "إِدَارَة الأَزَمَات" بمَجْمُوعَة من المَرَاحِل الَّتِي تَعكُف المُنَظَّمَة على دِراسَتها بِشَكْل جيِّد، والتَّخْطِيط لها بِشَكْل مُسْبَق حَتَّى تتمكَّن من بِنَاء الثِّقَة على مستويات عِدَّة؛ على مُسْتَوى المُوَظَّفِين، وعلى مُسْتَوى الجُمْهُور وعلى مُسْتَوى المُتَعَاوِنين، وكذَلِك على مُسْتَوى المُنافِسين، لكن يَجِب الالتفات إلى أنّ المرحلة الأكثر أَهَمِّيَّةً وفاعليَّةً في إِدَارَة الأَزْمَة هي مَرْحَلَة بِنَاء الثِّقَة مع أصحاب المَصْلَحَة الدَّاخِلِيِّين للمُنَظَّمَة، ويُقصَد بهم عناصرها البشَرِيَّة، فهُم الجُمْهُور الأكثر أَهَمِّيَّةً للمُنَظَّمَة ذاتِها؛ لأنّ كُلّ مُوَظَّف بذاته هو مُمَثِّل للعَلَاقَات العامَّة فيها، ومُدِير للأَزَمَات، يُسَاهِم بعَمَلِه في إِدَارَة جزء منها.

1. Hayes, Adam. "**Crisis Management Definition**". Investopedia, 2019, https://goo.gl/4oSPrw.
2. Herrman, John. "**Crisis Management - Learn How To Create A Crisis Management Plan**". Corporate Finance Institute, 2013, https://bit.ly/2TrgzX8.

وحَتَّـى تَنْجَح المُنَظَّمَة في بِنَاء الثِّقَـة التَّنْظِيمِيَّة مع مُوَظَّفيها أَثْنَاء إِدَارَة الأَزْمَة، فإنَّها مُطالَبَة باتِّباع الآليَّات العلميَّة في إِدَارَة الأَزْمَة، وتطوير السِّيَاسات الإداريَّة بِشَكْل دائم وبصُـورَة مُوَاكِبَة للتغيُّرات الحَديثة في عِلـم الإِدَارَة، فتحرص على **تكْوين فِرَق من المُوَظَّفين لإِدَارَة الأَزَمَات**، وتَدْرِيبهم بالشَّكْل الأَمْثَل حَتَّى تتمكَّن المُنَظَّمَة من الاستعداد لأيّ أَزْمَة طارئة والسَّيْطَرَة عليها فَوْر حُدُوثها، والاستفادة الدَّائِمَة من أيّ أَزْمَة خَارِجيَّة أو داخليَّة سـابقة، و**اختيار مُديرين ذَوِي كفاءة ومِهْنيَّة**، لديهم القُدْرَة على تَسيير المُوَظَّفين في أوقات الأَزْمَة بِطَريقة سَـلِيمة، و**المَعْرِفَـة الكافية بقُدُرَات المُوَظَّفين ومَهاراتهم**، وإِطْلاعُهم المُستمِرّ على كافَّة المَعْلُومَات الخَاصَّة بالأَزْمَة، وتقديم النُّصْح والتَّوْجيهات لَهُم بشَـأْن عَمَلهم والأَدْوَار المَنُوطَة بهم خِلَال ذلك، بما يَضْمَن تَفاعُلَهم الكَافي مع الأَزْمَة ومُشَارَكتهم في إدارتها بصُورَة جَيِّدَة.

كذَلِك من المُهِمّ للغاية **الوُضُوح الكامل للمَهامّ والمسـؤوليَّات والصَّلاحيَّات الخَاصَّة بكلّ مُوَظَّف** في وقت الأَزْمَة، لكن مع ملاحظة أَهَمِّيَّة أَن تَتِمّ عمليَّة التَّوْجِيه للمُوَظَّفين بطريقة سَـلِيمة؛ فالأمر المُباشِر يَجِب أَن يتَّسِم بالوُضُوح والقابليَّة للتَّنْفِيذ، وأَن يكُون مُكْتَمِـل الجوانب من حَيْث الزمان والمكان، كَمَا يَجِب أَن يَقُوم المُدير المخْتَصّ بإِدَارَة الأَزْمَة بكتابة واعتماد الأمر الموجَّه للمُوَظَّفين من خِلَال السُّلْطة المختصَّة به بالمُنَظَّمَة، والعمل على **تحقيق وَحْدَة الإِدَارَة والتَّسَلْسُل في السُّلطات**(1).

ولـكي تنجح إِدَارَة الأَزْمَة تحتاج المُنَظَّمَة تَوْفِير سُـبُل الاتِّصَال المباشِر والفَوْريّ بَيْن المُوَظَّفين ومُديريهم؛ لضَمان سُرعة وسـهولة تداوُل المَعْلُومَات الَّتي تَتَعَلَّق بسُلوكيَّات أطراف الأَزْمَة، وهو من الأمور الفَعَّالة لتجنُّب أيّة أَزَمَات مستقبليَّة(2).

1. مصباح، وسـام صبحي. **سِمَات إدارة الأزمَات في المُنَظَّمَات الحُكُوميَّة الفِلَسْطِينيَّة: دراسة ميدانيَّة على وزارة الماليَّة في غزة**، رسالة ماجستير كُلِيَّة التِّجَارَة، الجَامِعَة الإسلاميَّة بغزة، 2007م، ص41 - 42.
2. مصباح، وسام صبحي. المرجع السابق، ص43.

ورَغْم أَهَمِّيَّة ما سَــبَق، إلَّا أنّ الاسْــتِعْدَاد لمُواجَهة الأَزَمَات المُسْتَقْبلِيَّة في أيّ مُنَظَّمَة يَسْــتَنِد بالأســاس لتطوير القُدُرَات المِهْنِيَّة للمُوَظَّفِينَ؛ وذَلِك عن طريق تَدْريب كُلّ عضــو في المُنَظَّمَة على مُخْتَلف الأدوار الَّتِي يمكنُه القيــام بها أَثْنَاء مواجهة الأَزْمَة أو مَنْعهــا من الظُّهُور؛ حَيْث يُمْكِــن لإِدَارَة الموارد البشَرِيَّة بأيّ مُنَظَّمَة تمثيل حدوث الأَزْمَة واختبار قُدُرَات الإِدَارَة والمُوَظَّفِين في التَّعامُل معها من خِلَال أقَلّ الإمكانيَّات، وتدريب المُوَظَّفِين على طريقة المواجَهة، وسُــبُل اتِّخَاذ القَرَار السَّلِيم، وكذَلِك كيفيَّة احتواء هَذِه الأَزْمَة وضمان استمراريَّة العَمَل في أَعْقَابها(1).

وفي هَذَا الصَّدَد، تَحْرِص الكثير من المُنَظَّمَات العالميَّة على إجراء تحليل دوريّ للمَخَاطِر المُحْتمَلة وتمَثْيل للأَزْمَة من خِلَال محاكاة المُتَغَيِّرَات العشوائيَّة مع وَضْع نَماذِج للأَزَمَات المُحتمَلَة وجَداول لأســوأ وأفْضَل السِّينَارُيوهات المترتِّبَة عليها، وتدريب المُوَظَّفِين على التَّعَامُل مع أفضل أو أسوأ نتيجة والضَّرَر الَّذي قد تُلْحِقُه الأَزْمَة بالمُنَظَّمَة.

على سَبِيل المِثَال، قَد يقدِّر مُدِير فَرِيق الأَزَمَات احْتِمَال حُدُوث فَيَضَان دَاخِل مِنْطَقَة عَمَل مَا تَابِعَة للمُنَظَّمَة، وأنّ أَسْوَأ سيناريو لِحُدُوث الفَيَضَان هُو تَدْمِير أَنْظِمَه الكُمْبيُوتَر الخَاصَّة بالمُنَظَّمَة، وبالتَّالِي فُقْدَان البَيَانَات ذَات الصِّلة بالعُمَلَاء والمورِّدين وَالمَشَارِيع الجَارِيَة والمستقبليَّة.

وَفَوْر أَن يُدْرِك مُدِير الفَرِيق مَا الَّذِي يَتَعَامَل مَعَه من حَيْث المَخَاطِر المُحْتَمَلَة وَالتَّأْثِير على المُنَظَّمَة، يَتِمّ تطوِير خُطَّة بِمُسَــاعَدَة الأَعْضَــاء لِاحْتِوَاء أَيّ حَالَة طَوَارِئ عَنْدَمَا تُصْبح حَقِيقَةً وَاقِعَةً.

1. مهــاوي، رافد عبدالواحد. **"دَوْر مُمَارَســات إِدَارَة المَوارد البَشَرِيَّــة في فاعليَّة إدارة الأزمات التَّنْظيميَّة: بحث وصفيّ تحليليّ في وزارة الدَّاخليَّة العراقيَّة"**، مَجَلَّة العلوم الاقتِصَاديَّة والإداريَّة، العدد 94، المُجَلَّد 22، 2016م، ص 193.

وباتِّباع المِثَال أَعْلَاه الَّذِي تُواجِه فِيه المُنَظَّمَة احتماليَّةً عَالِيَةً لِحُدُوث تَلَف مِن الفَيَضَان، يُمْكِن إِنْشَاء نِظَام احتياطيّ لِجَمِيع أَنْظِمَة الكمبيوتر، وبِهَذِه الطَّرِيقَة، إِذَا حَدَث فَيَضَان بِالفِعْل فسيظَلّ لَدَى المُنَظَّمَة سِجِلّ كَامِل بالبَيَانَات المهمَّة، وعلى الرَّغْم مِن أَنّ العَمَل قَد يَتَبَاطَأ لفترة قصيرة مِن الزَّمَن لكِنَّه لَن يَتَوَقَّف تمامًا، وبِذَلِك تَضْمَن المُنَظَّمَة من خِلَال مُحَاكَاة الأَزْمَة تَدْرِيب مُوَظَّفِيها للاستعداد والتكيُّف بِشَكْل جَيِّد مَع التَّطَوُّرَات المُفَاجِئَة وَغَيْر المتوقَّعَة والسَّلْبِيَّة للأَمْر(1).

الثِّقَة والتَّمْكِين يُسْهِمان في حلّ الأَزَمَات

تحدَّثنا في السَّابِق عَن الإِجْرَاءات الَّتِي يُمْكِن أَن تتَّخذها المُنَظَّمَة مَع مُوَظَّفيها لإِدَارَة الأَزْمَة وَتَخْفِيف آثَارها السَّلْبِيَّة، لَكِن مَاذَا عَن هَؤُلَاء المُوَظَّفِين أَنْفُسِهم؟ كَيْف يُمْكِن إِعْدَادُهُم للتَّعاطِي مَع الأَزْمَة وَمُشَارِكَة مُديريهم في اتِّخاذ قَرَارَات جَيِّدَةٍ؟ الإِجَابَة تكمُن في تَحْقِيق الثِّقَة المُتَبَادَلَة بَيْن العَامِلِين من جَانِب وَبَيْن إدارتهم من جِهَة أُخْرَى، وتَمْكِينهم مِن التَّعامُل مَع مُخْتَلف الأَزَمَات الَّتِي قَد تُواجِهُها المُنَظَّمَة، وَمَنْحِهم الصَّلاحِيَّات المُنَاسِبَة لِأَدَاء أَدْوارهم خِلَال هَذِه الأَوْقَات، فالأَزَمَات عادةً مَا تتَّصِف بالمُفَاجَأة مَع تطوُّر سَرِيع للأَحْدَاث، وَهُو مَا يَحْتَاج لتكاتُف جَمِيع العَامِلِين من أَجْل حلّ المُشْكِلَة، مَع تَحْدِيد دَوْر كُلّ مُوَظف في المُنَظَّمَة في التَّعَاطِي مَع هَذِه الأَزْمَة.

و**التَّمْكِين** يَعْنِي إِعْطَاء الثِّقَة للمُوَظَّف والصَّلاحِيَّات اللَّازِمَة لتخطِّي العقَبَات الإداريَّة التَّقليديَّة وَالقُدْرَة على اتِّخَاذ القَرَار السَّلِيم في هَذَا التَّوْقِيت، وهَذَا الأَمْر يَتْبَع إِدَارَة المُنَظَّمَة، فكُلَّمَا كَانَت إِدَارَة المُنَظَّمَة لَدَيْها الاسْتِعْدَاد لِتَمْكِين المُوَظفِين، وَوَضْع الثِّقَة المَطْلُوبَة فِيهم، كلَّمَا تمَكَّن الفَرْد مِن اسْتِخْدَام كافَّة القُدُرَات الذِّهنيَّة، وكافَّة الخِبْرَات وَالمَهارَات العمليَّة الَّتِي يمْتَلكها في اتِّخَاذ القَرَار السَّلِيم حِيَال الأَزْمَة الرَّاهِنَة، فكُلَّمَا شَعَر المُوَظَّف أَنّ الإِدَارَة تَثِق فِيه وتُقدِّر الجُهُود الَّتِي يَبْذُلها من أَجْلِها فَهُو يَسْعَى

1. Hayes, Adam. "**Crisis Management Definition**". Investopedia, 2014, https://goo.gl/4oSPrw.

لِتَحْقِيق أَفْضَل النَّتَائِج الَّتِي تَسْعَى إِلَيْهَا المُنَظَّمَة في حَلّ الأَزْمَة، فالثِّقَة والتَّمْكِين يُؤَدِّيان إلى زِيَادَة نِسْبَة الرِّضَا الوَظِيفِيّ والالتزَام نَحْو المُنَظَّمَة، وَتَحْقِيق الفاعِلِيَّة في العَمَل، كَمَا يُسهم بِشَكْل كَبِير في إِدَارَة الأَزْمَة وحَلّها بِطَرِيقَة فَاعِلَةٍ(1).

وَمن أَبْرَز المَشَاكِل الَّتِي تُوَاجِه المُدِيرين في حَلّ الأَزْمَة وتتسبَّب في تفاقُمها، هُو عَدَم رَغْبَة المَرْؤُوسِين في المُشَارَكَة في حَلّها نَتِيجَةً لِعَدَم تقبُّل الرُّؤَسَاء لأَفْكَارهم؛ حَيْث تَحْتَاج إِدَارَة الأَزَمَات لتَفْوِيض السُّلْطَة للمَرْؤُوسين حَتَّى تَعْمَل كُلّ الفئات في مَسَارِها لحلّ الأَزْمَة؛ لأنّ إِدَارَة الأَزَمَات تَتَعَارَض مَع فِكْرَة المركزيَّة في اتِّخَاذ القَرَار، فَإِذَا مَا أصرّ المُدِير على ثِقَته بِنَفْسِه وَعَدَم رَغْبَته في تَفْوِيض وَتمْكِين المُوَظَّفين؛ فإنَّه سَوْف يُعاني مِن العَدِيد مِن المُشْكِلَات في إِدَارَة الأَزْمَة، كَمَا يحْتَاج الأَمْر لأن يكُون المُدِير مُقْنِعًا فِيمَا يَطْلُبُه من المُوَظَّفِين، فَفِي حَالَة كَان غَيْر مُقنع وَغَيْر قَادِر على الإِنْصَات، كَان ذَلِك سَبَبًا في سُوء وَفُتُور العَلَاقَة بَيْنَه وَبَيْن المَرْؤوسِين، وَهُو مَا يُؤَدِّي لِحُدُوث العَدِيد مِن المُشْكِلَات في أَوْقَات الأَزَمَات(2).

ويمُكِن للمُدَراء الفعّالين القِيَام بِدَوْر مُهِمّ للغَايَة في تمَكِين المُوَظَّفِين وإشراكهم في إِدَارَة الأَزْمَة، عَن طَرِيق تَوْفِير بيئة عَمِل مثاليَّة يَشْعُر فِيها المُوَظَّفُون -في جَمِيع المُسْتَويَات- بالثِّقَة وَالاسْتِعْدَاد لِمُوَاجَهَة الأَزَمَات، لَكِن ذَلِك يَبْدَأ بمَوَاقِف المُنَظَّمَة ذَاتها تجَاه أَدَاء هَؤُلَاء المُوَظَّفِين في مَوَاقِف الحَيَاة اليوميَّة، والَّذي يُظهِر إِبْدَاعهم، ومَدَى قُدْرَتِهم على اتِّخاذ القَرَارَات الصَّائِبَة وَفي الوَقْت المُنَاسِب.

1. عريقات، أحمد يوسف. **دَوْر التَّمْكِين في إدَارَة الأَزَمات في مُنَظَّمَات الأَعْمَال**، بَحْث مقدَّم للمُؤْتَمَر العِلْمِيّ الدَّوْليّ السَّابِع الَّذي تُنَظِّمُه كُلِيَّة الاقتصاد والعُلُوم الإداريَّة بجامعة الزَّرْقاء بالأردنّ بعنوان تَدَاعيات الأَزْمَة الاقتِصَاديَّة العالميَّة في مُنَظَّمَات الأعمال التَّحدِّيَات والفُرَص والآفاق، 2012م، ص 18-19، مُتَاح على الرَّابِط: https://goo.gl/LpkW5j.
2. بغدادي، فيصل. **دَوْر القِيادة في إدارة الأَزمات في المُنَظَّمَة**، رِسَالة ماجستير كُلِيَّة الحُقُوق والعُلُوم السِّيَاسِيَّة جامعة المسيلة (الكويت)، 2014م، ص 93 - 95.

لذَلِك تتَّخِذ الكثير من المُنَظَّمَات النَّاجحة **إجراءات عِدَّةً لتَمْكين مُوَظَّفيها وإشراكهم في إدَارَة الأَزمَات**، ومن هَذِه الإجراءات(1): **الثَّنَاء على الأَداء الجَيِّد "Praise small examples"**؛ فإذا ما كافَأَت الإدَارَة مُوَظَّفًا ما على أدائه الجَيِّد في غير وقت الأَزمَات، فإنَّها بذَلِك تُشـــجِّعُه وغَيْرُه من المُوَظَّفِين عـــلى اتِّخاذ إجراءات مماثلة في المواقِف الأكثر خُطُورةً وتَحُثُّهم على تَطوير أَدَائِهم باســـتمرار، وذَلِك لاستمرار حُصُولِهم على المكافآت المَادِّيَّة والمعنويَّة.

إجراء آخَـــر أكثر أَهَمِّيَّةً وهو **إخبار المُوَظَّفِين -بصُـــورَة لفظيَّة مُباشِرة- بضَرُورة مُشـــارَكِتهم في إدَارَة الأَزْمَة "Let people know"**، فبالنِّسْبَة إلى البَعْض قَد يكُون الحَافِـــز للعَمَل وَالإِبْدَاع هُو رُؤْيَة الاهْتِمَام في أَعْيُن المدراء وَسَـــمَاع كَلِمَات التَّحْفِيز والتَّشجيع مِنْهُم بِشَكْل واضِح وصَريح، فَعِنْدَمَا يَحْدُث ذَلِك سيتوقَّع المُدَراء أَن يتصرَّف المُوَظَّفون بِطَريقة سَلِيمة وَقْت الأَزَمَات.

وبالإِمْكان هُنَا اسْـــتِحْضَار حَالَة شَرِكَة **هانيويل**(2)**(Honeywell)**، والَّتِي مَرَّت بِأَزْمَة مَالِيَّة خانِقَة كنَتِيجَة لارْتِدَادات الأَزْمَة المَالِيَّة العَالَمِيَّة الَّتِي ضَرَبَت أَسْـــوَاق الْمَال عَام 2008م، وغَدَت الشَّرِكَة على شَفِير الإِفْلَاس، وَبَدَأ الْحِلّ الْوَحِيد تَسْرِيح غالِبِيَّة الموظفين، وَحَتَّى هَذَا الْحَلّ لَم يكُن يُتَوَقَّع مِنْه إِخْرَاج الْمُنَظَّمَة مِن أَزمّتِها، وَفِي ذَلِك الْوَقْت عَانَت غالِبِيَّـــة الْمُنَظَّمات مِن أَزَمات مُمَاثِلَة وَخَسِر مِئات الْآلاف مِن العامِلِين وَظَائِفَهُم، إِلَّا أَنّ الْمُدِير التَّنْفِيذيّ لـ هانيويل اتَّخَذ قرارًا اسْـــتِثْنَائِيًّا بِعَدَم تَسْرِيح أَيّ عَامِل، فَاجْتَمَع

1. Peterson, David. "**Empowering Innovative Leadership During Crisis**". Bankingjournal.Aba, 2018, https://bit.ly/2YYEsKx

2. **هانيويل (Honeywell)**: شَرِكَة أمريكية مُتَعَدِّدَة النشـــاطات تَأَسَّسَـــت عَام 1885م في وِلَايَة نيوجرسي، وَأَخَذَت شَـــكْلَهَا الْحَالِيّ عَام 1999م بَعْد انْدِمَاجها مَع أَلياد سَـــتّار، وَتُعَدّ مِن أَكْبَر الشَّرِكَات الأَمْرِيكِيَّة فِي مَجَال التِّقْنِيات الإِلِكْتْرُونِيَّـــة المُعَقَّـــدَة ، وَصَاحِبَة بَـــرَاءات اخْتِرَاع مُتَعَدِّدَة فِي مَجَال تِقْنِيَات الطَّـــيَرَان وَالْفَضَاء وَأَنْظِمَة الْمُرَاقَبَة، وأَجْهِـــزَة ضَـــخّ وَنَقْل وَتَوْزِيع النَّفْط، وَتُعَدّ مِن مُكَوِّنَات مُؤَشِّر داو جُونْـــز الصِّنَاعِيّ، وَلَهَا فُرُوع فِي أَكْثَر مِن 122 دَوْلَةً حَوْل الْعَالَم، وبعَدَد مُوَظَّفِين يَتَجَاوَز 130,000 عَامِل؛ لِلْمَزِيد : مَوْقِع ويكيبيديا الْمَوْسُوعَة الْحُرَّة ، مُتَاح عَلَى الرَّابِط: https://cutt.us/V7xpa

بالعُمَّال وَشَرَح لَهُم وَاقع الشَّرِكَة، وَأَخْبَرَهُم بِقَرَارِه عَدَم تَسْرِيح أيّ مِنْهُم، وَطَلَب مِنْهُم تَقْدِيـــم إجَازَات غَيْر مَدْفُوعَة الْأَجْـــر، لِتَخْفِيف الأَعْبَاء المَالِيَّة عَن الشَّرِكَة، وَكَرِدَّة فِعْل لِهَذَا الْمَوْقِف قَرَّر الْعَامِلُون فِي الْمُنَظَّمَة التَّنَاوُب فِي أَخْذ الإِجَازَات، وَكَانَت نَسْبَة الَّذِين أَقْدَمُوا عَلَى هَذَا الْفِعْل تَفُوق النِّسْـــبَة الَّتِي حدَّدَتْها إدَارَة الشَّرِكَة، فَالْجَمِيع غَدَا هَدَفُه حِمَايَة الشَّرِكَة مِن الانْهِيَار، وَبَعْد انْتِهَاء الأزمة عَادَت هَانُويل لِلْعَمَل بِطَاقَتِها الْقُصْوَى وَزَادَت قِيمَتُهَا السُّوقِيَّة نَتِيجَة سَـــبَبَيْن، الْأَوَّل عَدَم حَاجَة الشَّرِكَة لِلْبَحْث عَن عَامِلِين كَوْنُهَا لَم تُسَرِّح أيًّا مِنْهُم، وَالثَّانِي تفاني الْعَامِلِين فِي الْعَمَل كَوْنُهُم لَمَسُـــوا مِن إدَارَتِهِم اهْتِمَامًا بِشُؤونِهِم وإِشْرَاكِهِم فِي صِنَاعَة الْقَرَار(1).

وتَشْتَمِل الإجراءات المُهِمَّة أيضًا على **مُكافأة بَعْض الفَشَل "Reward some failures"**؛ وَقَد يكُون هَذَا أمرًا صعبًا بالنِّسْبَة لِكَثِير مِن المُدِيرين والمُدِيرين التَّنْفيذيِّين، فَالجَمِيع يَمْقُت الأَخْطَـــاء، لَكِن هُنَاك فَرْق بَيْن الأَخْطَاء العمليَّـــة وَالأَخْطَاء بِغَرَض الابْتِكَار، فالنَّوْع الأَوَّل تَجِب مُحَاسبته؛ لأنَّه يُؤَثِّر سَلْبًا على سَيْر العَمَل وَنَتَائِجه النهائيَّة بمَا يَضُرّ بسُـــمْعَة المُنَظَّمَة، أمَّا النَّوْع الثَّاني فَقَد يَنْتُج عَن رَغْبَة المُوَظَّف في إِسْبَاغ رُوح الابْتِكَار على أَدَائه كأَن يَسْـــعَى لِتَقْدِيم خِدْمَة مُمَيَّزَة أَو إرْضَاء العُمَلَاء بِإِجْرَاء فَرِيد، فَهُنَا قَد يَخْرُج المُوَظَّف دُون قَصْد عَن نِطَاق سياسات المُنَظَّمَة أَو لَوَائحها، لَكِن بهَدَف الابْتِكَار في عَمَله، وَبمَا يَعُود بالصَّالح على المُنَظَّمَة، وَلَنَا أَن نَتَخَيَّل أنَّه إذَا مَا لَجَأَ المُديرون إلى انْتِقَاد خَطَأَ الابْتِكَار عَلَنًا أَمَام المُوَظَّفين الآخَرين ومُعاقَبَة المَسْؤُول عَنْه، فإنّ ذَلِك من شَأْنه إعاقَة الإِبْدَاع والحدّ مِن السُّلُوك الإيجَابيّ المستقبليّ للمُوَظَّفِين كافَّةً.

لذَلِك نؤكِّد أنّ عَدَم مُكَافَأَة الأَعْمَال المبتكَرَة للمُوَظَّفِين، تُؤَثِّر سَلْبًا على سُلُوكيَّاتهم في العَمَل وتجعلُهم يَتَرَدَّدُون آلاف المَرَّات قَبْل المُشَارَكَة في إدَارَة الأَزْمَة؛ لأَنَّهم سيتوقَّعُون العِقَاب دائمًا عِنْد تَجْرِيب شيء مَا خَارِج الصُّنْدُوق، وهَذَا هُو المَوْقِف المُعاكِس بِالضَّبْط

1. النَّغْمِيـش، مُحمَّـد. تَفَـادِي تَسْرِيح **المُوَظَّفِين**. صَحِيفَة الشَّرْق الأوْسـط، 25 أَبْرِيـل 2017م ، مُتَاح عَلَى الرَّابِط: https://cutt.us/g6uuB

لِـــمَا تَحْتَاجُه المُنَظَّمَة مِن مُوَظَّفيها وَقْت الأَزْمَة. وَمن هُنَا إذَا ارْتَكَب المُوَظَّفون أخطاءً في الابْتِكَار، فَعِنْدَئِذ يتوجَّب على المُدراء أَخْذُهُم جانِبًا بشكل خاصّ وَالثَّنَاء على أَدَائِهِم مَع تَنْبِيههم إلى بَذْل مَزِيد مِن الجُهْد لِتَحْقِيق الابْتِكَار الفعَّال.

وهَذَا يَقُودُنا لإجراء مُهمّ آخَر وهو **جَعْل الابتكار شيئًا مُمْتعًا "Make innovation fun"**؛ فنجاح المُوَظَّفِين في التَّفْكِير الإبداعيّ خِلَال الأَزَمَات لَن يَحْدُث بَيْن لَيْلَة وَضُحَاها، بَل يَسْبِقه حثّ دَائِم ومُســـتمرّ مِن الإِدَارَة على ذَلِك، وَإِذَا لَم تَهْتَمّ المُنَظَّمَة بِشَكْل مُنْتَظِم بدَعْم مَهارات التَّفْكِير الإِبْدَاعِيّ، سَيَكُون مِن الصَّعْب عَلَيْها دَفْع مُوَظَّفِيها لحلّ الأَزْمَة بآليَّات مبتكَرَة.

من هُنَا، يتحتَّم على المُدراء تَشْـــجِيع جَمِيـــع المُوَظَّفِين -وليس فَقَط قِلَّةً مُختَارَةً- على أَن يُفَكِّروا بِشَـــكْل إبداعيّ وأَن يَتَصَرَّفُوا بشكل مبتكَر، وإِمْدَادُهُم بِالتَّعْلِيم والتَّدْرِيب المُســـتمرّ لتعزيز قُدُرَاتِهم الطَّبِيعِيَّة على الإِبْدَاع، وتوفير بِيئَة عَمَل مُمْتِعَة تحُثّ على حُرِّيَّة التَّفْكِير خَارِج الصُّنْدُوق وَتَبْنِي رُوح الإِبْدَاع وَالابْتِكَار.
وَإِذَا مَا نَجَحْت المُنَظَّمَة في تَنْفِيذ الإجْرَاءات السَّابِقَة من تمَكِين مُوَظَّفيها وإشراكهم في إِدَارَة الأَزْمَـــة، وَإِخْبَارِهِم بحَاجَتِها لمُســـاعَدَتِهم، وَالثَّنَاء على النَّجَاحات الصَّغِيرَة باسْـــتِمْرَار، وَعَدَم انْتِقَاد المُوَظَّفِين في أَخْطَاء الابْتِكَار، وَتَحْوِيل الإِبْدَاع إلى سِيَاسَـــة عمل مُمْتِعَة، فإِنّ كُلّ ذَلِك ســـيَمنَحُها فُرَصًا قَوِيَّةً لِتَسْوِيَة الأَزَمَات الرَّاهِنَة والمستقبليَّة بشكل فعَّال، وبِغَضّ النَّظَر عَن مَتَى أَو من أيّ اتِّجَاه قَد تَنْشَأ.

هَكَذَا يتبيَّن لَنَا الدَّوْر المهمّ لخَلْق حَالَة مِن الثِّقَة بَيْن القِيَادَة الإداريَّة وَبَيْن المُوَظَّفِين في المُنَظَّمَة من أَجْل السَّيْطَرَة على الأَزْمَة وَإدارَتِها بطَرِيقة مُنَاسَبَة، فكُلَّمَا كَان النَّمَط القياديّ متقبِّلًا لفِكْرَة التَّمْكِين وَالتَّفْوِيض ومَنْح الصَّلاحِيَّات للعَامِلَيْن، كُلَّمَا سَـــاهَم ذَلِك في تَحْقِيق المَزِيد مِن الثِّقَة بَيْن الرُّؤَسَاء والمَرْؤُوسِين في أَوْقَات الأَزَمَات وَهُو مَا يُمَكِّن المُنَظَّمَة مِن تخطِّي هَذِه الأَزَمَات بِسُهُولَة ويُسْر، وَتَجَاوُز آثَارِها.

وَفِيمَا يَأْتِي سَـــوْف نَتَنَاوَل آليَّات بِنَاء الثِّقَة بَيْن المُنَظَّمَة والجُمْهُور في أَوْقَات الأَزَمَات وَفْقًا لِطَرِيقَة إِدَارَة هَذِه الأَزَمَات.

المَبْحَث الثَّالِث

إِدَارَة الأَزْمَة وبِنَاء الثِّقَة على مُسْتَوى الجُمْهُور

يُعْتَبَر جُمْهُور المُنَظَّمَة رَأْس مَالِها الحقيقيّ، لذَلِك تَسْعَى كُلّ مُنَظَّمَة للحِفَاظ على جُمْهُورها وبِنَاء جِسْر قويّ من الثِّقَة بَيْنَه وبَيْن عَلَامَتها التِّجَاريَّة، لَا سِيَّمَا في حَالَة وُجُود أَزْمَة مُعَيَّنَة تُواجهها المُنَظَّمَة، إذ تتطلَّب إدارَة الأَزَمَات في ذَلِك الوَقْت تَصْميم مَجْمُوعَة من الاسْـــتِرَاتِيجيَّات والتَّدابير بهَدَف اتِّخاذ قَرَارَات سَرِيعَة لِامْتِصَاص غَضَـــب العُمَلَاء، واحتواء الضَّرَر الوَاقِع عَلَيْهِـــم، وَالحِفَاظ على وَلَائهم وَثِقَتِهم، وغالبًـــا مَا تختصّ بهَذِه المُهِمَّة إدَارَة العَلَاقَات العامَّة في المُنَظَّمَة؛ نظرًا لأنَّها جِسْر التَّوَاصُل بَيْن المُنَظَّمَة وَأَصْحَاب المَصْلَحَة الخارجيِّين، بمَا في ذَلِك العُمَلَاء ووَسَائِل الإِعْلَام ومجموعات الضَّغْط الأُخْرَى، فتُســـارع بالتَّوَاصُل مَعَهُم لِتَوْضِيح حَقِيقَة مَا يَجْري دَاخِل المُنَظَّمَة بِكُلّ شَـــفَافِيَة وَوُضُوح؛ وذَلِك مَنْعًا للشـــائعات واحترامًا للجُمْهُور ذَاته.

من هُنَا، تُوجَد بَعْض الخُطُوات الَّتِي تَضْمَن لِفَرِيق العَلَاقَات العامَّة إعْدَاد أَعْضَائه جَيِّدًا لِمُوَاجَهَة أيَّة أَزْمَة مســـتقبليَّة غير متوقَّعَة، من أَجْل اتِّخاذ السُّـــلُوك المُنَاسِب حِيَالِها أَمَام العُمَلَاء، بِمَا يُسَاهِم في كَسْب ثِقَتهم من جَدِيد، وَمن مِثْل هَذِه الخُطُوَات:

- **الاسْتِعْدَاد الجَيِّد للأَزَمَات:**

فَـــأَيّ مُنَظَّمَة مُعَرَّضَة للتَّعَرُّض للأَزَمَات، لِذَلِـــك يَقَع على عَاتِق فَرِيق العَلاقَات العَامَّة الِاسْتِعْدَاد لِمُوَاجَهَة أَيّ أَزْمَة مُسْتَقْبَلِيَّة، وَذَلِك بالتَّدَرُّب على أَكْبَر عَدَد مُمْكِن من السِّـــينَارْيُوهَات المُحْتَمَلَة، وَدِرَاسَة نمَاذِج مُتَعَدِّدَة لأَزَمَات سَابِقَة تَعَرَّضَت لَهَا المُنَظَّمَة ذَاتُهَا أَو مُنَظَّمات أُخْرَى، وَدِرَاسَة وَتَحْلِيل طُرُق التَّعَامُل معها وَإِيجَابِيَّات وسَلْبِيَّات الحُلُول الَّتِي اتَّبَعَت لمُعَالَجَتها.

- **تَشْكِيل فَرِيق مُتَخَصِّص لِلتَّعامُل مَع العُمَلاء وَالجُمْهُور العَامّ وَقْت الأزَمَات:**

وَيَتِمّ تَدْرِيب هَذَا الفَرِيق على أُسُــس التَّعَامُــل وَالتَّوَاصُل مَع العُمَلاء وَالجُمْهُور العَامّ وَفْق مُخْتَلف وَسَــائِل وقَنَوَات الاتِّصَال، سَوَاء بِالتَّوَاصُل المُبَاشِر وَجْهًا لِوَجْه أَو عَن طَرِيق الهَاتِف أَو وَسَــائِل التَّوَاصُل الاجْتِمَاعِيّ، كَمَا يَجِب تَدْرِيب الفَرِيق عـــلى التَّوَاصُل مَع أَصْحَاب المَصْلَحَة الآخَريـــن الَّذِين قَد يَتَواصَلُون مَع المُنَظَّمَة وَقْت الأَزْمَة، وَنَقْل اقْتِرَاحَاتِهِم وتَسَاؤُلاتِهم لِلْإِدَارَة بِشَكْل فَوْرِيّ، وَيَجِب أَن يكُون هَــذَا الفَرِيق مُدَرَّبًا على امْتِصَاص غَضَب العُمَلاء وَالتَّعَامُل مَعَهُم بِمُرُونَة فَائِقَة، كَـــمَا يَجِـــب أَن يَتَمَتَّع أَعْضَاء الفَرِيق بِقُدْرَة عَالِيَة عـــلى إدَارَة مَنَصَّات التَّوَاصُل الاجْتِمَاعِيّ كَوْنُهَا وَسِيلَة الاِتِّصَال الأَنْسَب لِلتَّعامُل مَع الجُمْهُور العَامّ.

- **تَدْرِيب أَعْضَاء إدَارَة العَلاقَات العَامَّـــة على التَّوَاصُل الفَعَّال مَع العُمُلاء خِلَال الأَزْمَة:**

فاللُّجُوء إلَى قَطْع التَّوَاصُل الخَارِجِيّ وَقْت الأَزْمَة من شَـــأْنِه مُفَاقَمَتُها، فالتَّهرُّب مِن المَوْقِف يُعَزِّز من فُرَص تَدَهْوُر صُورَة المُنَظَّمَة وَسُـــمْعَتِهَا، وَمن هُنَا يَبْرُز الدَّوْر الهَامّ لِإِدَارَة العَلاقَات العَامَّة في نَقْل صُورَة الوَضْع لِلعُمَلاء وَلِإِصْحَاب المَصْلَحَة الآخَرِين.

- **الصِّدْق والشَّفَافِيَة:**

فالصَّرَاحَـــة والصِّدْق مَع العُمَلاء وَالجُمْهُور العَامّ يُمْكِن أَن تُشَـــكِّل نِصْف الحِلّ، فمُحَاولَة إخْفَـــاء الحَقَائِق أو التَّهرُّب مِن تَقْدِيم مَعْلُومَـــات قَد يُسِيء لِلمُنَظَّمَة وَيُسَـــبِّب مزيدًا مِن التَّعْقِيد، وَخَاصَّةً أَنّ الحَقِيقَة لا بُدّ أَن تَنْجَلِي في النِّهَايَة، كَمَا أَنّ اعْتِرَاف المُنَظَّمَة بالأَسْـــبَاب الحَقِيقِيَّة لِلأَزْمَة قَد يَجْلِب تَعَاطُف العُمَلاء مَعَهَا، على عَكْس التَّضْلِيل الَّذِي من شَأْنِه تَأْزِيم المَوْقِف.

- **تَرْمِيم صُورَة المُنَظَّمَة وإعَادَة بِنَاء الثِّقَة:**

فَبَعْد تَجَاوُز الأَزْمَة لا بُدّ لِإِدَارَة العَلاقَات العَامَّة اتِّبَاع إِسْـــتِرَاتِيجِيَّات مَدْرُوسَـــة لِتَرْمِيـــم صُورَة المُنَظَّمَة وَإِعَادَة بِنَاء الثِّقَة مَـــع العُمَلاء الَّتِي تَأَثَّرت بِفِعْل الأَزْمَة،

وَمِن المُمْكِن هنا شَرْح وَتَوْضِيح الإجْرَاءات والتَّدَابير الَّتِي اتَّبَعَتْهَا المُنَظَّمَة لِتَلَافي الوُقُوع في أَزْمَة جَدِيدَة، وَتَوْضِيح الإجْرَاءات المُتَّبَعَة لتَعْويض المُتَضَرِّرين مِنْهَا.

اسْتِرَاتِيجِيَّات التَّعامُل مع الجُمْهُور

هُنَاك عَدد من الاسْـــتِرَاتيجيَّات الَّتِي يمُكِن أَن تَتَّبعها (أي المُنَظَّمَةُ) في التَّعامُل مع الأَزْمَة الَّتِي تَمُرّ بها من أجل المحافظة على ثِقَة الجُمْهُور، منها:

- **اسْتِرَاتِيجيَّة الاعْتِذار:**

وهَذِه الاسْـــتِرَاتِيجيَّة رغم أهمِّيَّتها وشُعُور الجُمْهُور بأنّ المُنَظَّمَة تعترف بِخَطِئها وتتحمَّل المسؤوليَّات الخَاصَّة بها، إلَّا أنَّها لا تكفي وحدها، وإنَّما تحتاج للامتزاج بالعديد من الاسْتِرَاتِيجِيَّات الأُخْرَى والإجراءات السَّليمة.

- **اسْتِرَاتِيجيَّة تحمُّل المسؤوليَّة:**

فَلَا تُحَاول تَغْطِيَة الأَزْمَة أَو التهرُّب مِنْها، وَإِلْقَاء أَسْبَابها على أَطْرَاف أُخْرَى؛ لأنّ ذَلِك ســـيُؤَدِّي إلى تَفَاقُم الضَّرَر، وبدلًا من ذَلِك، يمُكِن إِدَارَة المَوْقِف من خِلَال تحمُّل المسؤوليَّة، وَالاعْتِرَاف بمخاوف الجُمْهُور وتقبُّل أَسْئِلَتِهم ورَدّ الفِعْل الفَوْريّ والتَّوَاصُل الجَيِّد مَعَهُم.

- **اسْتِرَاتِيجيَّة إعْلَان الإجْرَاءَات التَّصْحِيحيَّة:**

وَفي هَذِه الاسْتِرَاتِيجيَّة تَقُوم المُنَظَّمَة باستعادة سُمْعَتها من خِلَال إعْلَان مَجْمُوعَة من الإجْرَاءات، وذَلِك بَعْد الاعْتِراف بِالخَطَإ وتحمُّل المســـؤوليَّة؛ إذ تَقُوم المُنَظَّمَة بِإِعْلَان بَعْض الإجْرَاءات الوقائيَّة لإِظْهـــار تَحَرُّكها الفَوْريّ لإِنْهاء الأَزْمَة، وأنَّها تَسْعَى للمُضِيّ قُدُمًا في تَغْيير إِسْـــتِرَاتِيجيَّتها، فتتَّخِذ بَعْض الإجْرَاءات الوقائيَّة لِمَنْع حُدُوث أَزَمَات مُمَاثِلَة في المُسْتَقْبَل، وَهُو مَا يُمَكِّنها من اسْتِعادَة ثِقَة الجُمْهُور بها وبعَلَامَتها، وبالتَّالِي شرعيَّتها الاجْتِمَاعِيَّة، وهَذَا ما فَعَلته شَرِكَة **جونسون آند جونســـون (Johnson&Johnson)** في أَزْمَة زُجاجات التايلينول والَّتِي حَدَثَت

عَام 1982م والَّتِي حَمَلَت مَادَّةً ملوَّثةً في خَطأ بشريّ أَثْنَاء التَّصْنِيع؛ حَيْث قَامَت الشَّرِكَة بجَمْع جَمِيع الزُّجاجات مِن الأَسْوَاق؛ رَغْم أَنّ ذَلِك سَوْف يُكلِّفها الكَثِير مِن المَال وَالخَسَائِر الماديَّة، إلَّا أنّ هَذِه الخُطْوَة كَانَت بمَثَابَة صِدْق كَبِير مِن المُنَظَّمَة مَع الجُمْهُور في التَّعَامُل مَع الأَزْمَة، وبالتَّالِي شَعَر الجُمْهُور بأنّ الشَّرِكَة حريصة على صِحَّة عُمَلَائها وتَمَكَّنَت من تَدَارُك الخَطَأ، وبالتَّالِي اسْتَعَادَت الشَّرِكَة سُمْعَتها مِن جديد؛ فالمُنَظَّمات الكُبْرَى عادةً مَا تَعْتَمِد عَلَى المصداقيَّة وَفِعْل الصَّوَاب والثِّقَة بالنَّفْس في القُدْرَة على المُرُور من هَذِه الأَزْمَة بِسَلَام، وهَذِه السُّبُل تَكُون من أَقْصَر السُّبُل وَأَفْضَلِها في احْتِوَاء الجُمْهُور واستعادة ثِقَتِه طَالَمَا يَشْعَر بأنّ المُنَظَّمَة تُولِي مَصْلَحَتَه في المَقَام الأَوَّل قَبْل الحُصُول على الرِّبْح(1).

لَكِن يَجِب أَن تَتَوَافَق الإِجْرَاءات الَّتِي ستَّتخذها المُنَظَّمَة مَع الحَاجَات الاجْتِمَاعيَّة والاقتِصَاديَّة والقانونيَّة للجُمْهُور، وأَن توضِّح المُنَظَّمَة وتُفسِّر للجُمْهُور أَسْبَاب اتِّخَاذ مِثْل هَذِه الإِجْرَاءات التَّصْحيحِيَّة وَهُو مَا يُؤَدِّي لاسْتِعَادَة صُورَتها الجَيِّدَة لَدَى الجُمْهُور، وَعَادَةً مَا تَكُون هَذِه الاسْتِرَاتِيجِيَّة مُهِمَّةً وفعَّالةً في الحَالَات الَّتِي تَكُون الأَزْمَة نَابِعَةً مِن دَاخِل المُنَظَّمَة ذَاتِها.

- **اسْتِرَاتِيجِيَّة الغُمُوض:**

وَفِي هَذَا النَّوْع مِن الاسْتِرَاتِيجِيَّات تَقُوم المُنَظَّمَة بِتَوْجِيه العَدِيد مِن الرَّسَائِل للجُمْهُور من خِلَال اسْتِهْداف عَدَد كَبِير ومتنوِّع مِنْه، مَع تَوْجِيه بَعْض الرَّسَائِل الغَامِضَة لَهُم؛ حَيْث إنّ تَوْجِيه هَذَا النَّوْع مِن الرَّسَائِل للجُمْهُور سَوْف يُؤَدِّي إلى تَنَاقُض فَهْم المَعْنَى المَقْصُود مِنْها للجُمْهُور؛ وَتَهْدِف المُنَظَّمَات من خِلَال اتِّبَاع هَذِه الاسْتِرَاتِيجِيَّة إلى تَسْهِيل الوِفَاق وَالإِجْمَاع بدلًا من إِرْسَال رَسَائِل وَاضِحَة وَدَقِيقة قَد تُؤَدِّي لِآثَاره الاخْتِلَاف، ولكنّ اسْتِخْدَام هَذِه الاسْتِرَاتِيجِيَّة بالتزامن

1. شادبولت، بيتر. **كيف تَسْتطيع الشَّرِكَات تَحْسين سُمْعَتها المُتَضَرِّرَة**، بي بي سي عربي، 19 أكتوبر 2016م، آخر زيارة في 16 يناير 2019م، مُتَاح على الرَّابِط: https://goo.gl/UwJHuS.

مَع اسْـــترَاتِيجِيَّة الاعْتِذَار يَحْتَاج إلى دِقَّة كَبِيرَة؛ لأنَّه قَد يُؤَدِّي لنتائج إيجابيَّة في تَحْسِين صُورَة المُنَظَّمَة أَو يُؤَدِّي لنتائج سلبيَّة تمامًا(1).

وَتَشْتَمِل هَذِه الاسْتِرَاتِيجِيَّة أيضًا على عَدَم الإِجَابَة عَن أيَّة تسَاؤُلَات بِشَأْن تَفَاصِيل الأَزْمَـــة، خَاصَّةً إِذَا كَانَت في بِدَايتها، وَلَم يَكُن فَرِيق العَلَاقَات العامَّة على إِلْمَام كاف بِجَوَانِبِها، فيُمْكِن الاكْتِفَاء بِجُمْلَة "دَعْنِي أُرَاجِعها وأَعُود إليك"؛ لأنّ الجُمْهُور يَفْتَرِض على الفَوْر سُوء النِّيَّة وَيَبْنُون افتراضاتِهِم الخَاصَّة بِنَاءً على رُدود المُنَظَّمَة، لذَلِك يمُكِن هُنَا اتِّبَاع اسْتِرَاتِيجِيَّة الغُمُوض لِحِمَايَة السُّمْعَة من المَعْلُومَات المَغلوطة أَو غَيْر الدَّقِيقَة.

- **اسْتِرَاتِيجِيَّة "أَطْفِئ المَرْوحَة Turn Off The Fan":**

وَهِي إِحْدَى قَوَاعِد الإِدَارَة النَّاجحَة للأَزَمَات على مُسْتَوى العُمَلَاء، فَعِنْدَمَا تَعْرِف مَا الَّذِي يَصْطَدِم بالمَرْوَحَة، فإنّ القَاعِدَة الأُولَى هِي إيقَاف تَشْغِيل المَرْوَحَة، ويُقصَد بهَذَا المَثَل أنَّه إِذَا مَا اكْتَشَفَت إِدَارَة العَلَاقَات العامَّة سَبَب الأَزْمَة فإنَّه يَتَوَجَّب عَلَيْها العَمَل على إنْهائِه، وذَلِك بأن تَضَع نَفْسَـــها في مَوْقِع العُمَلَاء، وَتُسْأَل "ما هُو سَبَب الأَزْمَة؟ وكَيْف نَشَـــأ هَذَا السَّبَب؟ وَمَا هُو الإِجْرَاء الصَّحِيح لمعالجته؟"، فَمَن المؤكَّد أنَّها ستتَّخِذ الإِجْرَاء الصَّحِيح للتغلُّب على الأَزْمَة وَاكْتِسَاب ثِقَة العُمَلَاء من جَدِيدٍ(2).

ويمُكِن القَوْل: إنّ بعض المُنَظَّمَات قد بَنَت سُـــمْعَةً تَنظِيميَّةً عالية بعد الأَزَمَات أفضل من تِلْك الَّتِي كانت تتمتَّع بها نَظَرًا لإِدَارَتها المُتَمَيِّزَة للأَزْمَة واتِّبَاعها هَذِه الاسْـــترَاتِيجِيَّة(3)،

1. بن العربي، يحيى. "اسْـــترَاتِيجِيَّات اســـتعادَة سُـــمْعة المُنَظَّمَات في اتِّصَال الأَزمَات". مَجَلَّة الدِّرَاسَـــات والبُحوث الاجْتِمَاعِيَّة جامعة الوادِي، العَدَد السَّابِع، يوليو 2014م، ص 71 - 74.
2. Forbes Agency Council. "**13 Golden Rules Of PR Crisis Management**". Forbes.Com, 2019م, https://goo.gl/JmeY16.
3. GÖZTAŞ, Aylin et al. "**How to Manage Reputation During Crisis: An Analysis of Turkish White Meat Sector During The Influenza (Birds Flu) Crisis**". Journal of Yasar University, 3(12), 2008م, pp. 1761-1786

فنجَحـــت في تَحْويلها إلى ثقة مُتَمَيِّزَة مع الجُمْهُور والعُمَـــلَاء، كحَالَة شَرِكَة **أودوالا** (1) **(Odwalla)** والَّتِي مَرَّت عَام 1996م بِأَسْــوَأ أَزْمَة في تَارِيخِهَـــا، وَذَلِك بَعْد أَن أَعْلَنَت السُّـــلُطَات المَحَلِّيَّة في وِلَايَة وَاشِـــنْطُن تَأْكِيدَهَا أَنّ هُنَاك عَلَاقَةً مَا بَيْن حَالَات التَّسَمُّم بِبَكْتِيرْيَا الاي كولاي الَّتِي أَصَابَت 60 شَـــخْصًا، وَأَدَّت إلى مَقْتَل طِفْل صَغِير وبين عَصِير التُّفَّــاح الَّذِي تَقُوم بِإِنْتَاجِه مُنَظَّمَة أودوالا لِلْمُنْتَجَات الغِذَائِيَّة وَالمَشْرُوبَات؛ الأَمْر أَصْبَح مُؤَكَّدًا في تَوَرُّط المُنَظَّمَة في إِنْتَاج مُنْتَج أَدَّى إِلَى تَسَـــمُّم عَدَد كَبِير مِن الأَشْخَاص وَوَفَاة طِفْل، مِمَّا جَعَل الدَّعَاوَى القَضَائِيَّة تَنْهَال عليها بِالعَشَرَات، إِضَافَةً لتَرَاجُع حَادّ في سُمْعَتِهَا وَفي صُورَتِهَا الذِّهْنِيَّة لَدَى العُمَلَاء؛ لم تُحَاوِل أودوالا الالتفَاف على المَوْضُوع أَو مُحَاوَلَة كَسْـــب الوَقْت، فعلى الفَوْر خَرَج المُدِير التَّنْفِيذِيّ لِلشَّرِكَة وَأَعْلَن مَسْـــؤُولِيَّتَهَا الكَامِلَة عَن الحَادِثَة، وَأَنَّهَا مُسْتَعِدَّة لِلْمُثُول أَمَام القَضَاء وَتَحَمُّل كَامِل تَبِعَات هَذِه القَضِيَّة، وَعلى الفَوْر سَحَبَت الشَّرِكَة كَافَّة المُنْتَجَات مِن السُّوق بِخَسَائِر أَوَّلِيَّة تَجَاوَزَت 6 مِلْيُون دُولَار أَمْرِيكِيّ، وَدَفَعَت تَعْوِيضَات لِلْمُتَضَرِّرِين بَلَغَت قِيمَتُهَا مِلْيُونًا وَنِصْف مِلْيُون دُولَار أَمْرِيكِيّ؛ بِالرَّغْم من تَدَنِّي الحِصَّة السُّـــوقِيَّة لِلشَّرِكَة بَعْد هَذِه الحَادِثَة إِلَّا أَنَّهَا اسْـــتَطَاعَت كَسْب تَعَاطُف العُمَلَاء وَبِالتَّالِي حِمَايَة سُمْعَتِهَا، الأَمْر الَّذِي سَاعَدَهَا في تَرْمِيم صُورَتِهَا الذِّهْنِيَّة(2).

وهُنَاك عدد من الأَبْعَاد الَّتِي يَجِب على المُنَظَّمَة مُرَاعَاتُهَا في التَّوَاصُل مَع الجُمْهُور في حَالَات الأَزَمَات من أَجْل بِنَاء الثِّقَة، مِثْل: مُرَاعَاة الحِسّ الإنسانيّ فِيمَا يَصْدُر عَنْهَا من أَقْوَال وَأَفْعَال؛ فعلى سَبِيل المِثَال حَال حُدُوث أَزْمَة نَتَج عَنْهَا ضَحَايَا يَجِب على المُنَظَّمَة أَن تتعامَل مَع الأَمْر بشكل سريع من أَجْل امْتِصَاص غَضَب الجُمْهُور، واستِعادَة سُمْعَة

1. **أودوالا Odwalla:** شَرِكَـة أَمْرِيكِيَّـة لِصِنَاعَة المُنْتَجَات الغِذَائِيَّة وَعَصَائِر الفَاكِهَة وَالمِيَاه المُعَبَّأَة وَغَيْرِهَا مِن المُنْتَجَات الغِذَائِيَّة، تَأَسَّسَت في وِلَايَة كَالِيفُورْنِيَا الأَمْرِيكِيَّة عَام 1980م، شَهِدَت الشَّرِكَة نُمُوًّا مُتَسَارِعًا عَام 1985م حَيْث وَسَّعَت نَشَـاطَهَا لِيَشْـمَل مُعْظَم الوِلَايَات الأَمْرِيكِيَّة، وَاسْـتَحْوَذَت عَلَيْهَا شَرِكَة كُوكَاكُولَا عَام 2001م مُقَابِل 181 مِلْيُون دُولَار أَمْرِيكِيّ، لِلْمَزِيد: مَوْقِع وِيكِيبِيدِيا المَوْسوعَة الحُرَّة، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/3Q3Nz
2. **قِصَص إِدَارِيَّة مُلْهِمَة.. إِرْشَادَات تُسَاعِدُك لِتَحْوِيل الكَارِثَة لِفُرْصَة ثَمِينَة**. مَيْدَان الجَزِيرَة، 4 مايو 2018م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/Ur5Qm

المُنَظَّمَة، فتُبْدِي أسَفَها العَمِيق إزَاء الأَمْر وحُزْنها على وَضْع الضَّحَايَا، وتُقدِّم مَعْلُومَات صَرِيحَة وَدَقِيقَة للجُمْهُـــور دُون أَن تتعامَل مَع الضَّحَايَا كأرقام وبصورة مُجَرَّدَة عَن المَشَاعِر الإنسانيَّة، تُثِير غَضَب العُمَلاء وتُشَوِّه صُورَتها لَدَيْهم، ثُمّ يَأْتي دَوْر إعَادَة بنَاء العَلاقَات مَع المُتَضَرِّرين مِن الأَزْمَة مِن الجُمْهُور، وتَخْفيض مُسْـــتَوى تَغْطِيَة الأَزْمَة إعلاميًّا في الحَالَة الَّتِي يَحْدُث فِيها تَوَافُق بَيْن مَوْقِف المُنَظَّمَة وَمَوْقِف الجُمْهُور.

وَفي هَذِه المَرْحَلَة يَجِب الاعْتِمَاد على الصَّرَاحَة وَالتَّفْسِير وَالوُضُوح، والالتِزَام الإِنْسَانيّ نَحْـــو الضَّحَايَا وتَعْوِيضِهم، وَمِن المُهِمّ جِـــدًّا أن تتعامَل المُنَظَّمَة مَع توقُّعَات الضَّحَايَا بمُنْتَهَى الحِرْص، وَمُحَاوَلَة تَنْفِيذها، وإلَّا فإنَّها سَـــتَلْقَى صدًى في وَسَائِل الإِعْلَام قَد يُؤَثِّر سَلْبًا على المُنَظَّمَة، كَمَا يَجِب أَن تَعْتَمِد سُلُوكيَّات المُنَظَّمَة على تَحْقِيق الثِّقَة المُتَبَادَلَة بَيْنَها وَبَيْن الجُمْهُور من خِلَال المصداقيَّة(1).

ويُمكِن أن نَسُـــوق هنا مثالًا حيًّا على ذَلِك بأَزْمَة **جاك إن ذا بوكس**(2)"**Jack in the Box**" وَهُو سِلْسِـــلَة مَطَاعِم للوجبات السَّرِيعَة بَدَأ عَام 1951م في ســـان دييغو، في وِلَايَـــة كالِيفُورْنيا الأمريكيَّة. وحقَّق نجاحًا مُتَنامِيًا في وقت قصير؛ إذ افتُتِح أَكْثَر من 2,100 مَتْجَر في النِّصْف الغَربيّ مِن الوِلَايَات المُتَّحِدَة، بِمَا في ذَلِك هاواي. وفي عَام 1993م، مَرِض أَكْثَرَ مِن 600 شـــخص -مُعْظَمُهُم مِن الأَطْفَال- وتُوفيِّ أَرْبَعَة أَطْفَال آخَرين بَعْد تَنَاوُل البُرْجَر الخاصّ به، واتَّضَح أنّ اللَّحْم كَان مُلَوَّثًا، وبدلًا مِن أَن تُقرِّر إِدَارَة المَطَاعِم سَـــحْب اللُّحُوم مُبَاشَرَةً؛ حرصًا على سَلَامَة العُمَلَاء، أَبْدَت اسْتِعْدَادَها لتعويض الضَّحَايَا بِالمَال دُون إظْهار مَزِيد مِن التَّعَاطُف وَالأَسَف لِمَا حَدَث، مِمَّا تسبَّب

1. عبدالهادي، إيثار محمد. "**إسْتراتيجيَّة إدَارة الأَزَمَات: تَأْطِير مَفَاهِيميّ على وَفْق المَنْظُور الإسلاميّ**". مَجَلَّة العُلُوم الاقتِصَاديَّة والإداريَّة، كُلِّيَّة الإدارة والاقْتِصاد، جامعة بغداد، المُجَلَّد 17، العدد 64، 2011م، ص58.
2. **جاك إن ذا بوكس** (**Jack in the Box**) هي شَرِكَة أمريكيَّة تُدِير سِلسِـــلة مطاعِم للوَجَبات السَّرِيعَة، وهي واحدة من أكْبر سَلَاسِـــل الهامبرجر في البلاد، تأسَّســـت الشَّرِكَة في مدينة سان دييجو عام 1951م على يَد روبـــرت أوســـكار بيترســـون Robert Oscar Peterson، وتملك الآن أكثر مـــن 2200 مطعم في 21 ولاية.. للمزيد حول الشَّرِكَة ومُنْتَجَاتها يُمكِن زيارة موقعها الرَّسْمِيّ: https://www.jackintheboxinc.com.

في فُقْدَان الثِّقَة بها وانهيار سُمْعَتها، هَذَا إلى جَانِب خَسائِر مَادِّيَّة تَصِل لـ100 مِلْيُون دُولار، وَكَانَت النَّتِيجَة أن اسْتَغْرَق الأَمْر سَنَوَات طَوِيلَة حَتَّى تتعافى مُجَدَّدًا وتكتسب ثِقَة العُمَلَاء من جَدِيد؛ وذَلِك بَعْد إقدامها على تبنِّي نظام حديث لِمُعَالَجَة الطَّعَام(1).

وعندما تعرَّضت شَرِكَة **ميرلين أتراكشنز**(2)**(Merlin Attractions)** والمالكة لملاهي **ألتون تاورز**(3)**"Alton Towers"** لأَزْمَة في سُمْعَتها بِسَبَب سُقُوط أُرْجُوحَة دوَّارة والَّتِي تسبَّبت في إِحْدَاث إصابات خَطِيرَة لفَتَاتَيْن كانَتَا تَرْكَبانها، خَسِرت الشَّرِكَة في هَذِه الحَادِثَة خَمْسَة ملايين جُنَيْه إِسْتَرْلِينِيّ، وَقَد تحمَّلَت الشَّرِكَة مسؤوليَّة الحَادث كَامِلَةً أَمَام الجُمْهُور وَلَم تَهْرُب مِن الأَمْر بَل كَان مُدِيرُوها حَاضِرين في الصَّفّ الأَوَّل مُنْذ اللَّحَظَات الأُولَى للحَادِث من أَجْل مُعَالَجَة الأَمْر، وَلَم يَلْجَؤُوا للوَسَائِل القانونيَّة بَل تَعَامَلُوا مَع المَوْقِف بِشَكْل إنسانيّ بَحْت(4)، وَهُو الأَمْر الَّذِي سَاهَم في إِنْقَاذ سُمعتها إلى حد كَبِير وَعَالَج الكَثِير مِن الأَضْرَار الَّتِي لَحِقَت بها جَرَّاء الأَزْمَة، لِأَنّ الخَطَأ وَارِد مِن الجَمِيع لَكِن الاعْتِرَاف به وتحمُّل مَسْؤُولِيَّته هُو الخُطْوَة الأُولَى في مُعَالَجَة هَذَا الخَطَأ، وَهُو بِالضَّبْط مَا يَحْتَاجه الجُمْهُور مِن المُنَظَّمَة.

1. "**Public Relations Strategies: Dealing With A Crisis**". Consultingsuccess.Com, 2019, https://bit.ly/2KsaMO1.
2. **ميرلين إنترتانمينتس (Merlin Entertainments)** هي مَجْمُوعة تَرْفِيهيَّة بريطانيَّة رائدة حول العَالَم تضمّ الكثير من العلامات التجاريَّة الشهيرة في مجال التَّرفيه العائليّ، تأسَّست عام 1999م، ويُمكن تَقْسِيم نَشَاطِها إلى فئتين؛ مدينة مَلَاه theme parks ومَعَالِم ميدواي Midway attractions، وتعمل الشَّرِكَة في أكثر من 130 منطقةً من مناطق الجَذْب السِّياحيّ في 25 دولة حول العَالَم، وتستقطب أكثر من 67 مليون زائر سنويًّا.. للمزيد حول الشَّرِكَة وخِدْمَاتها يمُكِن زيارة مَوْقِعها الرَّسْمِيّ: https://www.merlinentertainments.biz.
3. **ألتون تاورز (Alton Towers)** هو مُنْتجع تَرْفيهيّ رائد يُعَدّ المَلْهى رقم واحد في المملكة المُتَّحِدَة، يضمّ أكثر من 50 مَعلمًا سياحيًّا مثل: مُنْتَزه ثيم بارك Theme Park وفُنْدقَيْن وقرية ساحرة مع مَسَاكن غَابات ومنازل شجريَّة فاخِرَة، وحديقة مائيَّة رائعة ومَلْعَب غولف فَاخِر، تَمّ افتتاح الملاهي لأَوَّل مَرَّة كمُتَنَزَّه عام 1980م، وقد حَظِي بأكثر من مليار رحلة طوال تاريخه البَالغ 37 عامًا.. للمزيد حول المنتجع وخِدْمَاته يمُكِن زيارة موقعه الرَّسْمِيّ: https://www.altontowers.com.
4. **مُدِير مَدِينَة أَلْعَاب شَهِيرَة في بريطَانيَا يمَثُل أَمَام المَحْكَمَة.** الشَّرْق الأَوْسَط، 26 فبراير 2016م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/4zfb3

أخـــيراً يمكن القوْل: إنَّه عَادَةً مَا تَكُون الحِصَّة السُّـــوقيَّة مُهمَّةً للغَايَة بالنِّسْـــبَة إلى المُنَظَّمَات، وَهِي في الغَالِب أَحَد أَهْدافِها الرَّئِيسَة، فتَسْعَى إلى زِيَادَتِها وَسَط مُنافَسَة شَرِسَة وتَسْلُك في سَبِيلِها شتَّى الطُّرُق من تَطوير لأَدَاء عَلاَمَتها وَتَخْصِيص مَوَارِد هائِلَة للتَّسْـــويق والإعلانات، لكنّ الرَّغْبَة في زِيَادَة الحِصَّة السُّوقيَّة وَاكْتِسَاب عُمَلَاء جُدُد يَأْتي في كثير مِن الأحْيان على حِسَـــاب جَوْدَة المُنْتَج أَو الخِدْمَة فيَضُرّ بالتَّالي قَاعِدَة العُمَلَاء القُدَامى ذَوِي الوَلَاء لعَلَامَة المُنَظَّمَة. وَلَيْس ذَلِك مُسْـــتَغربًا إذ غالبًا مَا تَبْحَث المُنَظَّمَات عَن العُمَلَاء الَّذِين لَا يَمْلِكُونهم بالفِعْل، فتُبْدِي استعدادًا كبيرًا للإنْفَاق على التَّسْوِيق وَالإِعْلَان لِاكْتِسَاب عَمِيل جَدِيد، وبمُجَرَّد أَن تَحْصُل عَلَيْه، فإنَّها لَا تَبْذُل المَزِيد مِن الجَهْد للحِفَاظ عَلَيْه بَل تَتَّجِه لِاكْتِسَاب العَمِيل المُحْتَمَل التَّالي.

هَذَا الاتِّجَاه في عَدَم الاهْتِمَام بالعُمَلَاء المُخْلِصين قَد يَكُون بِذْرَةً جَيِّدَةً لأَزْمَة مستقبليَّة يَصْعُـــب تَخَطِّيها في وَقْت قَصِير، خَاصَّةً في مِثْل هَذَا العَصْر الَّذِي يَعْتَمِد على تَدَاوُل المَعْلُومَات عَبْر شَـــبَكَة الإنترنت بِسُرْعة ويُسْر؛ حَيْث يَتِـــمّ تَقْيِيم المُنَظَّمَات وعَلَامَتها التِّجَارِيَّة ومُنْتَجَاتها أَو خِدْمَاتها علنًا عَبْر هَذِه الشَّـــبَكَة وبحُرِّيَّة تَامَّة، وَالخَطَأ الوَاحِد مَع أَحَد العُمَلَاء سيتسبَّب في فُقْدَان الملايين من العُمَلَاء، لذَلِك فإنّ الإِخْلَاص للعُمَلَاء القُدَامَى بتطوير جَوْدَة المُنْتَجَات والخِدْمَات وَالاسْتِمَاع إلى آرَائِهم وشَكَاوِيهم وتوفير خِدْمَات مُمَيَّزَة قَبْل وَمَا بَعْد البَيْع، سَـــوْف يَضْمَن وَلَاءهـــم للعَلَامَة ويُجنِّب المُنَظَّمَة عَوَاقِب أَزَمَات مُحْتَمِلَة تُهدِّد سُمْعَتها وَصُورَتها الذِّهنِيَّة(1).

إِدَارَة الأَزَمَات وثقة المُتَعَامِلين والمُتَعَاوِنين

إنّ إِدَارَة الأَزَمَات فنّ ومهارة، وَتَحْتَاج كُلّ مُنَظَّمَة لِلتَّدْرِيب عَلَيْه بِشَكْل جيِّد، فالأَزَمَات مِن المُهَدِّدَات الأَساســـيَّة الَّتِي يمْكِن لَها أَن تَعْصف بِصُورَة عَلَامَتها التِّجَارِيَّة وسُمْعَتها

1. Bernstein, Jonathan L. "**The 10 Steps Of Crisis Communications**", Managementhelp.Org, 2016, https://bit.ly/2YUOQD3.

المُؤَسَّسِيَّة، وَإِذَا مَا تأثَّرت السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة وتحوَّلَت مِن سُمْعَة متمَيِّزَة لسُمْعَة سَلْبيَّة فإنّ هَذَا الأَمْر قَد يكُون لَه كَبِير الأَثَر في تَغْيِير طَرِيقَة تَعَامُل أَصْحَاب المَصْلَحَة والمُتَعَاوِنين مَع المُنَظَّمَة، مِثْل: الشُّرَكَاء والمُساهِمِين، ووَسَائِل الإِعْلَام، وَغَيْرِهم، وَقَد يُقْدِم بَعْضُهُم على قَطْع العَلَاقَات بِشَــكْل نهائيّ مَع المُنَظَّمَة إذَا لَم تتَمَكَّن المُنَظَّمَة مِن إِدَارَة أَزمّتِها بِشَكْل فعَّال، وَهُو مَا يَتَرتَّب عَلَيْه إِحْدَاث خَلل في الثِّقَة بَيْن المُنَظَّمَة والمُتَعَاوِنين مَعَها. فعلى سَــبِيل المِثَال، عندما تعرَّضت شَرِكَة **ماكســيما**(1)**(Maxima LT)** وَهِي سِلْسِلَة متاجِر تَعْمَل في دُوَل البَلْطِيق "ليتوانيا ولاتفيا وإســتونيا" وبلغاريا، وتدير نَحْو 500 مَتْجَر في جَمِيع أَنْحَاء أُورُوبَّا الشَّرقيَّة -لأزمة قَوِيَّة في 21 نُوفَمْبِر 2013م، بَعْدَمَا انْهار سَــقْف أَحَد مَتاجِرها في لاتْفِيا خِلَال سَاعَات الذُّرْوَة، مِمَّا أدَّى إلى مَقْتَل 54 شخصًا وَإِصَابة عَشَرَات آخَرِين.

هَذِه المأســاة هزَّت الرَّأْي العَامّ في دُوَل البَلْطِيق، واعتُبِرَت أكثر الحوادث دمويَّةً منذ عام 1991م، فتســبَّبت في تَدَنِّي سُمْعتها بِسَبَب تشكُّك جُمْهُور "ماكسيما" والأطراف الأُخْرَى المُتَعَاوِنين معها في سَــلامة مَراكز التَّسَــوُّق الأُخْــرَى التَّابعة لها في لاتفيا وليتوانيا، وتَمّ تَسْــلِيط الضَّوْء أيضًا على جَوانِب أُخْرَى من سُوء إدارتها؛ مثل: ظُروف العَمل السَّيِّئَة، والرَّواتب المتدنِّيَة، وتَجاهُل مُتَطَلَّبَات السَّلامَة، وما إلى ذلك.

وبَعْد إجراء التَّحقِيقات، تَمّ التأكد رســميًّا من أنّ المَأْسَــاة نَاتِجة عن مُخَطَّطَات بِنَاء خاطئة، ما جعل "ماكســيما" تتحمَّل المســؤوليَّة كامِلَة عن الأَزْمَة أَمَام المُجْتَمَع، وفي اليوم التَّالِي دَعَت إِدَارَة "ماكســيما" وَسَــائِل الإِعْلَام إلى مُؤْتَمَر صَحافيّ للحديث

1. **ماكســيما (Maxima LT)** هي الشَّرِكَة الَّتي تُدِير سِلسِــلَة البَيْع بالتَّجْزِئة "Maxima"، وهي أكبر شَرِكَة ليتوانِيَّة بَدَأ تَارِيخها في بَحْر البَلْطِيق عَام 1992م بافتتاح العَدِيد من المَتَاجِر في فيلنيوس، ونَمَت سِلسِلَة مَتَاجِر التَّجْزِئة الَّتِي تأَسَّســت بَعْد اســتعادَة اسْــتِقْلال ليتوانيا، وتُعَدّ واحدةً من أكْبر دَافِعِي الضَّرائِب، وأكــبر صَاحِــب عَمَل في البلاد؛ إذ لديها حــوالي 15 ألف مُوَظَّف، وما يقرب من 250 مَتْجرًا في البِلَاد يَزُورُها أكثر من 550 ألف عَمِيل يوميًّا.. للمَزِيد حَوْل الشَّرِكَة ومُنْتَجَاتها يُمكن زيارة موقعها الرَّسْــمِيّ: https://www.maxima.lt.

عن الأمر، لكنّ رَئِيس الشَّرِكَة في لاتفيا، **G.Jasinskas**، تَحَدَّث بِشَــكْل غير لائق عن تَغْطية جميع نَفَقات العِلَاج، وإعادَة التَّأهيل، وتَوْفِير المَال لدَفْن المَوْتى، دُون إبداء أيّ احترام لمشاعر الحزن على الضَّحَايا، والَّتِي كانت سائدةً آنذاك في كافَّة أنحاء لاتفيا، فأَغْضَبَت تَصْريحاتُه الرَّأْي العَامّ ووَسَائِل الإعْلَام على حدّ سواء، وزاد ذَلِك من عُمْق الأَزْمَة وفَدَاحَة التَّأْثِير السَّــلْبِيّ على سُمْعة الشَّرِكَة، وَهُو ما دَعَا إدَارَة "ماكسيما" بعد فَتْرَة وجيزة إِلَى فَصْلِه عن العَمَل(1).

هَذَا المِثَال يُبْرِز أَهَمِّيَّة بِنَاء الثِّقَة بَيْن المُنظَّمَة وَبَيْن المُتَعَامِلين مَعَها بِشَــكْل مستمرّ، وأنّ الحِفاظ على هَذَا الأَمْر يُسْهِم في حَلّ العَدِيد من المُشْكِلَات للمُنَظَّمَة أَثْنَاء الأَزمَات وحِمَايَة سُــمْعَتها، فكُلَّمَا كَان لَدَى المُنَظَّمَة عَلَاقَات مُتَمَيِّزَة مَع المُتَعَامِلين مَعَها مِن الخَارِج قَائِمَةً عــلى الثِّقَة المُتَبَادَلَة بَيْنَهُمَا، يُمْكِن للمُنَظَّمَة الاعْتِمَاد على هَذِه الأَطْرَاف في حَالَة الأَزْمَة الَّتِي تتعرَّض لَها المُنَظَّمَة، وَالاسْــتِفَادَة من مَشُــورتها في الخِدْمَات الَّتِي يُمْكِن تَقْدِيمُها للمُتَضَرِّرِين، وبالتَّالِي تَتَمَكَّن المُنَظَّمَة مِن حلّ أَزمّتِها دُون تَأْثِير سَلْبِيّ على سُمْعَتها.

وقد تَسْــعَى بعــض المُنَظَّمَات لبِنَاء عَلَاقَات مع الجِهات الحُكُومِيَّة أو بعض وَسَــائِل الإِعْــلَام في أوقات الأَزَمَات من أَجْل دَعْم مَوْقِفها، لكنّ ذَلِك ليس فَعَّالًا، بل يَجِب أَن تكون هَذِه العَلَاقَات طويلة الأمد وقائمةً بالأساس قَبْل حُدُوث الأَزْمَة بفَتْرَة طويلة(2).

والثِّقَة ليســت هَدفًا في حدّ ذاته تَسْعَى المُنَظَّمَة لتَحْقِيقه، ولكنّ الثِّقَة الَّتِي تتكوَّن بَيْن المُنَظَّمَة وَبَيْن المُتَعَامِلين معها والمســتَفِيدين من خِدْمَاتها تتكوَّن عن طريق سُلُوكِيَّات إِدَارَة المُنَظَّمَة وتصرُّفاتها مع المُتَعامِلِين، والتِزَامها نحوهم، فَإِقامَة العَلَاقَات المُتَمَيِّزَة

1. Miglɑ̈ Šontaitɑ̈-Petkeviþienɑ̈. "**Crisis Management to avoid damage for corporate reputation: The case of retail chain crisis in the Baltic countries**". Procedia - Social and Behavioral Sciences 156 , 2014 ,pp. 452 - 457. https://goo.gl/tc3pVW.
2. Waryjas, Maryann A. "**Effectve Crisis management: Grace Under Pressure**". KMZ Rosenman Katten Muchen Zavis Rosenman,1999, https://goo.gl/9TDaaJ.

واســـتمرارُها بَيْن المُنظَّمَة وَبَيْن المُتَعَامِلِين معها، والتِزَام المُنَظَّمَة نحوهم يَخْلُق الثِّقَة المَطْلوبة بَيْن الطَّرَفين، وهو ما يَدْفَع المُتَعَامِلِين لدعم المُنَظَّمَة في أَوْقات الأَزَمَات(1).

وتَجْدُر الإشارة في هَذَا المَقَام إلى أنّ تَأْثِير الأَزَمَات وسُبُل إدارَتها مِن قِبَل المُنَظَّمَة لَن يكُون لَه نَفْس التَأْثِير على كُلّ المُتَعَامِلين وكلّ أَصْحَاب المَصْلَحَة، فتَقْدِير بَعْض المُتَعَامِلِين للأَزْمَة الَّتِي تتعرَّض لَها المُنَظَّمَة، ولطريقة التَّعامُل مَعَها لَن يكُون بِنَفْس الدَّرَجَة، فَبَعْض المُتَعَامِلِين سَوْف يَقُومُون بِتَقْدِير المَوْقِف، وَلَكِنّ غَيْرَهُم لَن يُقدِّروا ذَلِك.

وَفي حَـــالَات إدَارَة الأَزَمَات يَجِب أَن يكُون تَعَامُل المُنَظَّمَة مَع المُتَعَامِلِين مَعَها دقيقًا؛ حَيْـــث يَجِب أَن تُحافظ المُنَظَّمَة على التِزَاماتها مَع المُتَعَامِلِين للحِفَاظ على ثِقَتهم بها وبعَلَامَتها؛ حَيْث يَجِب أَن تَقُوم المُنَظَّمَة بِإِمْدَاد المُتَعَامِلِين مَعَها بمَعْلُومَات مُستَمِرَّة عَن الأَزْمَـــة طِوَال فَتْرَة حُدُوثِها، وكيفيَّـــة تَعَامُل المُنَظَّمَة مَع هَذه الأَزْمَة، وذَلِك من خِلَال وَسَائِل الإعْلَام الَّتِي تَنْشُر المَعْلُومَات عَن الأَزْمَة أَو من خِلَال المَوَاقع الإلكترونيَّة، فَعلى المُنَظَّمَـــة أَن تَحْرِص على الانْفِتَاح وَالصِّدْق مَـــع المُتَعَامِلِين مَعَها في أَوْقَات الأَزَمَات فالمُنَظَّمَـــة تَهْدِف لِتَحْقِيق غَايَة مُحدَّدَة من خِلَال التَّوَاصُـــل الَّذي تَقُوم بِه، وَهُو مَا يُســـاعِدُها في تَحْدِيد صِيغَة الرِّسَالَة الَّتِي يَتِمّ تَوْجِيهها للجُمْهُور المستهدَف، بِمَا يُحقِّق لَها الهَدَف المَطْلُوب من هَذَا التَّوَاصُل خِلَال فَتْرَة الأَزْمَة(2).

1. زيـــن الدين، محمـــد جياد. "**تَوْظِيف العَلَاقات العَامَّة لوَسَـــائل التَّوَاصُل الاجتِمَاعِيّ في إدَارَة سُـــمْعَة الشَّرِكَات**". مَجَلَّة آداب الفراهيدي، العدد 28، 2017م، ص 297.
2. De Jonge, Rianne. "**The Influence of Crises on Corporate Reputations**". Master Thesis Spring Semester, 2007 ,pp 25 , 37 ,on this link: https://goo.gl/s7wDBr.

المَبْحَث الرَّابِع

خُطُوات فعَّالة في التَّوَاصُل وإِدَارَة الأَزَمَات

تَلْعَب خُطُوات الاتِّصَـــال الفعَّال مَع الجُمْهُور والمُتَعَامِلين في أَوْقَات الأَزمَات دَوْرًا مهـــمًّا في تَمكُّن المُنظَّمَة مِن تخطِّي الأَزْمَة مَع الحِفَاظ على جُمْهُورها والمُتَعَامِلين مَعَهـــا، وهُنَاك مَجْمُوعَة من الخُطُوات الَّتي يَجب عـــلى المُنظَّمَة اتِّبَاعُها من أَجْل تَحْقِيق الاتِّصَال الفعَّال في أَوْقَات الأَزمَات، وَهِي:

- **أَوَّلًا: التَّخطِيـــط للطَّوَارِئ والأَزمَات؛** حَيْث تَبْـــدَأ العَلاَقَات الإِعْلاَميَّة الفَعَّالة للمُنَظَّمَة في العَمَل على احْتِوَاء الأَزْمَة والسَّـــيْطَرَة عَلَيْها، فالاتِّصَالات الإِعْلاَميَّة الفَعَّالة في بِدَايَة الأَزمَات تُسْهِم في تَقْلِيل الضَّرَر عَن المُنظَّمَة.

  وبدايـــةً يَجب تَحْدِيد فَرِيق اتِّصَالات خاصّ بالأَزمَات يُمْكِنُه التَّوَاصُل في أَوْقَات الأَزَمَـــات مَع الجُمْهُـــور والمُتَعامِلين، ويَجِب أَن يكُون هَـــذَا الفَرِيق مِن القَادَة والمُدِيرين وَرُؤَسَاء الأَقْسَام حَتَّى يَكُونُوا على عِلْم بمجريات الأُمُور، وَيُمْكِنهُم نَقْل الصُّورَة وَاضِحَةً للجُمْهُور.

- **ثانيًا يَجب تَحْدِيد الأشـــخاص الَّذين يُمْكِنهم أَن يَكونوا مُتَحَدِّثين عن المُنَظَّمَة** في أَوْقَات الأَزمَات وَيكُونُوا مُمَثِّلين لَها، ويَجِب أَن يكُون المُتَحَدِّثون مُدَرَّبين بِشَكْل جيِّـــد على كافَّة أَنْوَاع الاتِّصَالات مَع الجُمْهُور الدَّاخِليّ والخارجيّ للمُنَظَّمَة، وَفي الاجْتِمَاعَـــات الخَاصَّة بالمُنَظَّمَة، وَيَعْمَل تَدْرِيب المُتَحَدِّثين على كيفيَّة اسْـــتِيعَاب جَمِيع الأَطْرَاف من أَصْحَاب المَصْلَحَة والمُتَعامِلين.

- **ثالثًا يَجب أَن تَصْنع المُنَظَّمَة لنَفْسِـــها سُبلًا لإِخطار الجُمْهُور المُتَعامِلين بكافَّة التَّطوُّرَات.**

- **رابعًا يَجب على المُنَظَّمَة تَحْدِيد أَوْلَوِيَّاتها** في سُـــبُل الاتِّصَال وتَحْدِيد الجُمْهُور الدَّاخِليّ والخَارِجيّ والجِهات صَاحِبَة المَصْلَحَة المُشْتَرَكَة مع المُنَظَّمَة.

- **خامسًا يَجب أَن تُولي المُنَظَّمَة اهتمامًا بالغًا للمُوَظَّفِين في أوقات الأَزَمَات**؛ لأنّ كُلّ مُوَظَّف منهم لديه القُدْرَة على تَمْثيل المُنَظَّمَة خارجيًّا.

- **سادسًا يَجب أَن يَكُون لَدَى كُلّ مُنَظَّمَة حسّ خاصّ في توقُّع الأَزَمَات**؛ حَتَّى تَتَمَكَّن من التَّعامُل معها، فكُلَّمَا تمكَّنت المُنَظَّمَة من تدريب المُوَظَّفِين بها على هَذَا الأمور كُلَّمَا يَسَّر ذَلِك سُبُل السَّيْطَرَة على الأَزَمَات.

- **سابعًا يَجب أَن تَقُوم المُنَظَّمَة بتجهيز عِبَارات ورُدُود فَوْريَّة يُمْكِن اسْتِخْدَامُها في أَوْقَات الأَزمَات**، وذَلِك بِمَا يَتَنَاسَب مَع طَبِيعَة الأَزَمَات الَّتِي مِن المُمْكِن أَن تتعرَّض لَها المُنَظَّمَة.

- **ثامنًا تَقْيِيم الأَزْمَة ومُسْتَواها حَتَّى تتمكَّن المُنَظَّمَة من التَّعامُل مَعَها**، فَأَوَّل خُطُوات الاتِّصَالات في الأَزَمَات يَتِمّ تحدِيدُه وَفْقًا لحَجم الأَزْمَة واسْتِرَاتِيجيَّة التَّعامُل معها(1).

- **تاسعًا تَحْدِيد الرَّسَائل الرَّئِيسَة الَّتِي يَجِب أَن تَصِل لكلّ أَصْحَاب المَصْلَحَة والمُتَعَامِلِين مَع المُنَظَّمَة**؛ حَيْث يَجِب أَن تَقُوم المُنَظَّمَة بتَوْصِيل نَفْس الرَّسَائِل لِجَمِيع المُتَعَامِلِين وَأَصْحَاب المَصْلَحَة، وأَمَّا الجُمْهُور وَالعُمَلَاء فيُمْكِن أَن تَقُوم المُنَظَّمَة بِتَقْدِيم رَسَائِل فرديَّة لَهُم.

- **الخُطْوَة العَاشِرَة والأخيرة والَّتِي تُفِيد في مَجَال إِدَارَة الأَزمَات هو رُكُوب العَاصِفَة**، فَعِنْدَمَا لَا يَسْتَجِيب كُلّ أَصْحَاب المَصَالِح والمُتَعَامِلِين مَع المُنَظَّمَة للرَّسَائِل المُوجَّهَة إِلَيْهِم خِلَال الأَزْمَة، يَجِب أَن يَقُوم فَرِيق التَّعامُل مَع الأَزَمَات بتَحْدِيد أولويَّاته، وَتَقْسِيم الجُمْهُور والمُتَعَامِلِين إلى شرائح، فَقَد يُؤَدِّي اسْتِخْدَام

1. Valackiene, Asta. **"Efficient Corporate Communication: Decisions in Crisis Management"**. Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics, 21(1), 2010 , pp.99-110.

طُرُق أُخْرَى إلَى نَتَائج أَسْـــوأ، وَعِنْد تَقْسِـــيم المُتَعَامِلين إلى شرائح يُمْكِن اخْتِيَار الاسْتِرَاتِيجِيَّة الَّتِي تُناسب كُلّ شَرِيحَة، والتَّعامُل مَعَها من خِلَالِها(1).

أَهَمِّيَّة النَّاطِق الإعْلَامِيّ في المُنَظَّمَة

يُعَـــرَّف النَّاطِق الإعْلَامِيّ أو المُتَحَدِّث الرَّسْـــمِيّ لمُنَظَّمَة مـــا "**Spokesperson**" بأنَّه "الشَّخْص الَّذِي يَتِمّ اخْتِيَارُه للتحدُّث رَسْمِيًّا عَن المُنَظَّمَة أَمَام الجُمْهُور ووَسَائِل الإعْلَام المُخْتَلِفَة، والمَنُوط بإدْلاء البَيَانَات الرَّسميَّة والعامَّة فِيمَا يخصّ أنْشطَتها المُتَنَوِّعَة"(2)، وأنَّه "الشَّخْص المُكَلَّف بإذاعَة مَا يَرَاه مُنَاسِبًا من أَخْبَار وَمَعْلُومَات واتِّجَاهات وقَرَارَات تتعلَّق بالحُكُومات، أو مُخْتَلف المُنَظَّمَات، وَمن ثمّ العَمَل على دَعْم سِياسَاتها ومَواقِفها المُخْتَلفَة إزَاء القَضَايَا المُخْتَلفَة الَّتِي تَهُمّ الحكومَة أو الرَّأْي العَامّ، وَكَذَا وَسَائِل الإعْلَام"(3).

وهُنَاك مَن يُعرِّف المُتَحَدِّث الرَّسْـــمِيّ بأنَّه "الشَّخْص الَّذِي يَعْمَل كَمُدَافع مُنْتَظم عَن مُنَظَّمَة مَا ومُنْتَجَاتها أو خِدْمَاتها، حَتَّى يَرْتَبِط اسْـــمُه مَع مُرُور الوَقْت بهَذِه المُنَظَّمَة، وَقَد يكُون مِن المَشَاهِير أو خُبَرَاء العَلَاقَات العامَّة"(4)، كَمَا يُعرَّف بأنَّه "أيّ شَخْص لَدَيْه الاسْتِعْدَاد للوُقُوف وَالإعْلَان عَن نَجاحَات وإنجازات مُنَظَّمَة مَا، وغالبًا مَا تَتِمّ دَعْوَتُه بِاسْم الواجِهَة العَلَنِيَّة للمُنَظَّمَة والمَنُوط بمُنَاقَشَة القَضَايَا الأُخْرَى الَّتِي قَد لَا تَكُون ذَات صِلة بالمُنَظَّمَة، وبالتَّالي يُتوقّع أَن يكُون لَه آرَاء حَوْل مَجْمُوعَة وَاسِعَة مِن القَضَايَا"(5).

1. Valackiene, Asta. "**Efficient Corporate Communication: Decisions in Crisis Management**". Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics, 21(1), 2010, 99-110.
2. "**SPOKESPERSON**" | Meaning In The Cambridge English Dictionary". Dictionary. Cambridge.Org, 2019, https://bit.ly/2MQaIcm.
3. فرجاني، علي. **المُتَحَدِّث الإعْلَامِيّ وتَحْسِـين صُورَة المُنَظَّمَة ج(1)**. sasa post website، online link: .shorturl.at/lopP3
4. "**SPOKESPERSON**» | Meaning In The Cambridge English Dictionary". Dictionary. Cambridge.Org, 2019, https://bit.ly/2MQaIcm.
5. **Marketing And Your Community Group-Selecting A Spokesperson**- Ourcommunity. Com.Au". Ourcommunity.Com., 2019, https://bit.ly/2YSHxfj.

كذَلك يُشار لِلنَّاطِق الإعْلَاميّ بأنَّه "الشَّخْص الَّذي يمُثِّل مُنَظَّمَةً أو صِناعَةً أو قضيَّةً مَا في وَسَائِل الإعْلَام، بحَيْث يكُون مَسْؤولًا عَن تَقْدِيم وَاجِهَة رسميَّة احترافيَّة للمُنَظَّمَة أَمَام الجُمْهُور ووَسَائِل الإعْلَام، وَنَقْل رَسَائلها الرَّسميَّة لهَذه الجهات. وعادةً مَا يكُون عضوًا في قِسْم التَّسْويق بالمُنَظَّمَة أو موظفًا آخَر (المُدِير التَّنْفيذيّ أو مُدير اتِّصالات الشَّرِكَات) أَو عضوًا في مُنَظَّمَة عَلَاقَات عامَّة تتعاقَد مَعَها المُنَظَّمَة للقِيَام بهَذِه المَهَامِّ"(1)، على أنّ المِثَال الأَخِير غَيْر مُحَبَّذ؛ إذ يُفَضَّل أَن يكُون أَحَد مُوَظَّفي المُنَظَّمَة كَي يكُون مُلِمًّا بِتَفَاصِيل وَجَوَانِب أُخْرَى ذَات عَلَاقَة بِعَمَل المُنَظَّمَة وأَنْشِطَة عَلَامَتها التِّجَارِيَّة.

وَقَد انْتَشَرَت بقُوَّة مِهْنَة المُتَحَدِّث الإعْلَاميّ في الآوِنَة الأَخِيرَة، نظرًا لِتَعَدُّد وَسَائِل الإعْلَام المُخْتَلِفَة وَمَا سَاهَمَت به من تَأْثِير قَوِيّ في اتِّجَاهات الرَّأْي العَامّ؛ إذ يُعْتَبَر المُتَحَدِّث الإعْلَاميّ الشَّخْص الَّذي يَجْمَع مَا بَيْن مهارات العَلَاقَات العامَّة، وَبَيْن إلمامه بِطَبِيعَة عَمل الكَثِير من وَسَائِل الإعْلَام واسْتِرَاتِيجِيَّات الاتِّصال الجَمَاهِيريّ، وبالتَّالي يَسْتَطِيع من خِلَالِها أن يوظِّف أيًّا منْها في نَقْل رِسَالَته الَّتي تتناسَب وأَهْدَاف المُنَظَّمَة الَّتي يَنْتَمِي إلَيْها، ولذَلك سُرْعَان مَا أَدْرَكَت المُنَظَّمَات الرَّسميَّة وَغَيْر الرَّسميَّة أنَّه يَتَعَيَّن عَلَيْها تَرْشِيح شَخْص مُنَاسِب يَجْمَع مَا بَيْن مهارات العَلَاقَات العامَّة وَأَفْضَل أَسَالِيب التَّوَاصُل مَع الجُمْهُور بمُخْتَلَف شَرَائِحه، إلى جَانِب إلمامه بمهارات التَّعَامُل الفعَّال مَع وَسَائِل الإعْلَام.

دَوْر "النَّاطِق الإعْلَاميّ" في تَحْسِين سُمْعَة المُنَظَّمَة

يُؤَدِّي النَّاطِق الإعْلَاميّ للمُنَظَّمَة دَوْرًا محوريًّا في إدَارَة سُمْعَتها وتكْوِين صُورَتها الذِّهنيَّة لَدَى أَصْحَاب المَصْلَحَة من الجُمْهُور الخَارِجِيّ، بمَا في ذَلك وَسَائِل الإعْلَام، فوُجُود المُتَحَدِّث الرَّسْميّ يُسَاعِد المُنَظَّمَة في تَعْمِيق التَّوَاصُل المُثْمِر مَعَهُم، عَبْر الاسْتِغْلَال الأَمْثَل لقنوات التَّوَاصُل الرَّسميَّة والشَّعبيَّة في إمْدَادهم بالمَعْلُومَات

1. "**Company Spokesperson Definition - Entrepreneur Small Business Encyclopedia**". Entrepreneur, 2019, https://bit.ly/2GWmkGY.

والبَيَانَات الكَافِيَة عَنْها، وتوصيل قِيَمِها ورِسَالَتها، وَإِيضَاح رُؤْيَة المُنَظَّمَة وَعَرْض مَا تَوَصَّلَت إِلَيْه من قَرَارَات بشَأْن عَلَامَتها وأَنْشِطَتها بصُورَة تتناسب وَطَبِيعَة كُلّ مِن وَسَائِل الإِعْلَام والجُمْهُور، والتَّرْوِيج الفَعَّال لأَنْشِطتها وَأَحْدَاثها المِهْنِيَّة والمُجْتَمَعِيَّة وأَهْدافِها واحتياجاتها، وَنَقَل آرَائِها وأَفْكارِها بِشَأْن الأَحْدَاث الطَّارِئَة وَالقَضَايَا المُلِحَّة، وَالسَّمَاح بمُنَاقَشَتها سواء على المُسْتَوى المُجْتَمَعِيّ أَو عَبْر وَسَائِل الإِعْلَام، الأَمْر الَّذِي يُعزِّز من بِنَاء الثِّقَة والمِصْدَاقيَّة بَيْن المُنَظَّمَة ووَسَائِل الإِعْلَام والجُمْهُور، ويُرَسِّخ مَكانَتَها لَدَيْهِم، ويوفِّر الدَّعْم الكَامِل لعَلَامَتها وَأَنْشِطَتها وأهدافها، والاستجابة السَّرِيعَة لرَسَائِلِها ومبادَرَاتِها، وبالتَّالِي التَّرْوِيج المُستمِرّ لَها والارْتِقَاء بسُمْعَتها وتَرْسِيخ صُورَتها الذِّهنِيَّة كمُؤَسَّسَة مُحْتَرَفة ذَات إِدَارَة مُتَمَيِّزَة.

لذَلِك يُعدّ اخْتِيَار المُتَحَدِّث الرَّسميّ مِن الأُمُور المهمَّة للحِفَاظ على الصُّورَة الذِّهنِيَّة للمُنَظَّمَة والارْتِقَاء بسُمْعَتها، وَفي الوَاقِع يُفضِّل الكَثِير مِن المُنَظَّمَات أَن يَقُوم أَحَد أَعْضَاء مَجْلِس الإِدَارَة أَو مُدِير المُنَظَّمَة أَو الرَّئِيس التَّنْفِيذِيّ بمَهَامّ المُتَحَدِّث الرَّسْميّ؛ لِضَمَان أَعْلَى مُسْتَوًى مِن الأَدَاء وَالتَّمْثِيل الرَّسميّ، لَكِن ذَلِك لَيْس بِشَكْل عامّ؛ فهُنَاك مُنَظَّمَات أُخْرَى تَخْتَار مُوظَّفًا مُتخصِّصًا لهَذِه المُهِمَّة، على أَن يتوافَر فِيه المَعْرِفَة الشَّامِلَة وَالدَّقِيقَة لمُخْتَلف القَضَايَا المُجْتَمَعِيَّة أَو الأَنْشِطَة ذَات الصِّلة بمَجَال عَمَل المُنَظَّمَة وَالأَحْدَاث الَّتِي تُنظِّمُها، وَالإِيمَان التامّ بقِيَم المُنَظَّمَة وأَهْدَافها ورِسَالَتِها بمَا يُسَاعِدُه على الدِّفَاع الجَيِّد عَن مواقفها وَآرَائِها أَمَام وَسَائِل الإِعْلَام والجُمْهُور على حدّ سَوَاء.

كذَلِك يَجِب أَن تتوافر لَه السُّلْطَة المُنَاسِبَة الَّتِي تُخوِّلُه للحَدِيث بِشَكْل رسميّ عَن المُنَظَّمَة ومَوَاقفها وأفكارها، وَالتَّعْلِيق على القَضَايَا والأَزْمَات الَّتِي قَد تَمرّ بها، وَمن دُون شَكّ أيضًا يَجِب أَن يتَّسِمّ النَّاطِق الإِعْلَاميّ بشخصيَّة مُمَيَّزَة جَدِيرَة بالاحْتِرَام، حَتَّى يتمكَّن من تَحْقِيق الثِّقَة والمصداقيَّة في كُلّ مَا يَصْدُر عَنْه من أَقْوَال أَو تصريحات رسميَّة، وينجح في تَطوير عَلَاقَات جَيِّدَة مَع العَامِلِين في وَسَائِل الإِعْلَام المُخْتَلفَة، فَهُو في النِّهَايَة يَعْكِس شخصيَّة المُنَظَّمَة ويُساهِم بِعَمَلِه في تَرْسِيخ صُورَة عَلَامَتها الذِّهنِيَّة لَدَى الجُمْهُور ووَسَائِل الإِعْلَام.

ومِن الصِّفَات الأُخْرَى للمُتَحَدِّث الرّسميّ الجَيِّد ما يلي:

- **البَلَاغَة وَالفَصَاحَة**، بِحَيْث يكُون قَادِرًا على إِيصَال المَعْلُومَات وَالبَيَانَات بِطَرِيقَة دَقِيقَة وَشَيِّقَة في ذَات الوَقْت، وَالقُدْرَة على جَذْب اهْتِمَام وَسَائِل الإِعْلَام وَالجُمْهُور العَامّ.
- **ضَبْط النَّفْس** في المَوَاقِف الصَّعْبَة وَالتَّحَكُّم الجَيِّد بِرَدَّات الفِعْل.
- **القُدْرَة الجَيِّدَة على الإِنْصَات** وَفَهْم مَا بَيْن السُّطُور وَالقُدْرَة على إِدَارَة الحِوَارَات خِلَال الفَعَالِيَّات وَالمُؤْتَمَرَات.
- **سُرْعَة البَدِيهَة** وَالقُدْرَة على التَّفْكِير السَّرِيع وَالتَّصَرُّف في حَال المَوَاقِف المُحْرِجَة، وَتَجَنُّب الوُقُوع في فَخّ الأَسْئِلَة المَلْغُومَة من قِبَل بَعْض المُرَاسِلِين وَعَدَم اتِّبَاع الأُسْلُوب الدِّفَاعِيّ في حِوَارِه مَعَهُم.
- **الاِسْتِفَادَة التَّامَّة من التِّقْنِيَات الإِعْلَامِيَّة الحَدِيثَة** في إِيصَال المُحْتَوَى وَمُخَاطَبَة الجُمْهُور العَامّ.
- **الوُضُوح التَّامّ في التَّعْبِير** عن مَوَاقِف المُنَظَّمَة، وَشَرْح هَذِه المَوَاقِف بِطَرِيقَة مَفْهُومَة وَوَاضِحَة بِحَيْث لَا تَتْرُك أَيّ مَجَال لِلَّبْس أَو سُوء الفَهْم.

ويتحقَّق نَجَاح المُتَحَدِّث الرَّسميّ في مَهامِّه عِنْدَمَا يتوافر فِيه كُلّ مَا سَبَق، وَعِنْدَمَا يَحْرِص أيضًا على المُشَارَكَة في اجْتِمَاع المَسْؤُولين في المُنَظَّمَة الَّتِي يَعْمَل بها، وَمن ثَمّ يَقُوم بِصِيَاغَة مَا تَمّ الاتِّفَاق عَلَيْه من قَرَارَات إلى مَادَّة إعلاميَّة صَالَحة للنَّشْر وَفْقًا لطبيعة كُلّ وَسِيلَة إعلاميَّة.

دَوْر "النَّاطِق الإِعْلَامِيّ" لِلمُنَظَّمَة أَثْنَاء الأَزَمَات

لَا شكّ أنّ التحدُّث إعلاميًّا نيابةً عَن المُنَظَّمَة في ظِلّ الأَزَمَات أمر صعب للغَايَة، حَتَّى بالنِّسْبَة للمُدِيرين التَّنْفِيذيِّين المُتَمرِّسين في الأَمْر، لكنَّه في الوَقْت ذَاتِه إِثْبَات عَمَليّ على مِقْدَار مَا يتمتَّع بِه النَّاطِق الإِعْلَاميّ مِن الخِبْرَة والحِنكة في إِدَارَة الدَّفَّة لِصَالح

المُنَظَّمَـــة وعلَامَتها، وَقُدْرَتِه الكَبِيرَة على التَّأْثِـــير الوُجْداني والعَقْلانيّ في الجُمْهُور ومُمَثِّلي وَسَـــائِل الإعْلَام، فَالأَدَاء النَّاجِح للمُتَحَدِّث الرَّسْـــميّ يُؤَثِّر على وِجْهات نَظَر الجُمْهُـــور والإعْلَام تِجَاه المُنَظَّمَة وعَلَامَتها على المَدَى البَعِيد، وَلَيْس فَقَط على المَدَى القَرِيب.

وَرُبَّمَا يَلْعَب التَّدْرِيب وَالخِبْرَة وَالاسْـــتِعْدَاد الطَّبِيعِيّ لهَذِه المُهِمَّة دَوْرًا قويًّا في نَجَاح أَدَاء المُتَحَدِّث الرَّسْـــمِيّ، لكنّ التَّحْلِيل العِلْميّ الدَّقِيق لمَجْمُوعَة من الأَزَمَات الَّتِي مرَّت بِها مُنَظَّمَات مُخْتَلفَة يَكْشِـــف بِوُضُوح أَنّ أَفْضَل المُتَحَدِّثين الرَّسْمِيِّين عادةً مَا يَتَبَنَّوْن مَجْمُوعَةً مِن القَوَاعِد الذَّهَبِيَّة التَّالِيَة في عَمَلِهِم، **مِنْها:**

- **إظْهَار التَّعَاطُف والإيجَابيَّة مع أَطْرَاف الأَزْمَة ومع المُتَأَثِّرين بِهَا:** وَذَلِك بِقَصْد التَّأْثِير الوِجْدَانيّ في الجُمْهُور العَامّ ومُمَثِّلي وَسَائِل الإعْلَام وَإظْهَار أَسَف المُنَظَّمَة على مَا سَـــبَّبَتْه الأَزْمَة من تَبِعَات سَلْبِيَّة، وَيُوَضِّح حِرص المُنَظَّمَة على العَمَل لِتَقْلِيل هَذِه الآثَار، وَذَلِك بِهَدَف حِمَايَة الصُّورَة الذِّهْنِيَّة لِلْمُنَظَّمَة وَسُمْعَتِهَا المُؤَسَّسِيَّة.
- **تَجَنُّب عَدَم الرَّد على الأَسْئِلَة: أَو الإجَابَة بـ"لَا تَعْلِيق"**، وَخَاصَّةً في بِدَايَة الأَزْمَة إِذ يَكُون في هَذِه المَرْحَلَة فُضُول وَاسِـــع لِمَعْرِفَة تَفَاصِيل الأَزْمَة وَمَوْقِف المُنَظَّمَة مِنْهَا، وَبَعْض الأَسْئِلَة وَخَاصَّةً في المَرَاحِل الأُولَى قَد يَصْعُب الإجَابَة عَلَيْهَا وَلَكِن لا يَجِـــب أَبَدًا الإجَابَة بـ"لا تَعْلِيق"، فَهَذِه الإجَابَة قَد تُفْهَم على أَنَّهَا اعْتِرَاف ضِمْنِيّ من المُنَظَّمَة عَن مَسْؤُولِيَّتِهَا المُبَاشِرَة تُجَاه الأَزْمَة.
- **التَّرْكِيـــز على الحَقَائِق:** فَفِي الأَزمَات غَالبًا مَا يَطْلُب الجُمْهُور العَامّ وَوَسَـــائِل الإعْـــلَام الاطِّلَاع على المَعْلُومَات وَالبَيَانَات الخَاصَّـــة بِالأَزْمَة وَتَطَوُّرَاتِها، لِذَلِك يَنْبَغِي على المُتَحَدِّث الرَّسْمِيّ بِاسْم المُنَظَّمَة أَن يُقَدِّم هَذِه المَعْلُومَات بِشَكْل وَاضِح وَقَابِل لِلْفَهْم، وَيَجِب أَن تَكُون هَذِه المَعْلُومَات مُقَدِّمَةً في الوَقْت المُنَاسِب، فَالتَّأَخُّر في تَقْدِيمِهَا يُفْقِدُهَا أَهَمِّيَّتَهَا.
- **الإعْلَان وبِشَكْل فَوْرِيّ عن إجْرَاءَات المُنَظَّمَة لاحْتِوَاء الأَزْمَة:** فَعِنْد وُقُوع الأَزْمَة يَتَرَقَّب الجَمِيع التَّصَرُّفَات وَالإجْرَاءَات الَّتِي سَـــتَقُوم بِهَـــا المُنَظَّمَة، وَهُنَا يَجِب

الإِسْرَاع للإِعْلَان عَن هَذِه الإِجْــرَاءَات مَع شَرْحِهَا وَتَوْضِيح أَثَرِهَا على تَطَوُّرَات الأَزْمَة، وتِبْيَان أَثَرِهَا في تَخْفِيف حِدَّة الأَزْمَة وَالتَّقْلِيل من آثَارِهَا.

- **تَجَنُّب التَّكَهُّنَات:** فَاللُّجُوء إلى التَّوَقُّعَات وَالتَّكَهُّنَات يُضْعِف مَوْقِف المُنَظَّمَة وَيُؤَثِّر سَــلْبًا على صُورَتِهَا الذِّهْنِيَّة، وغَالِبًا مَا تَرْتَبِط التَّكَهُّنَات وَالمَعْلُومَات غَيْر الدَّقِيقَة بِردَّات فِعْل سَــلْبِيَّة من قِبَل الجُمْهُور العَامّ، وَيَتْرُك هَذَا الأَمْر انْطِبَاعًا بِأَنّ الأَزْمَة أَكْبَر مِمَّا هو مُعْلَن عَنْه، لِذَلِك يَتَوَجَّب على النَّاطِق الإِعْلَامِيّ أَن يَبْتَعِد بِشَــكْل تَامّ عن التَّكَهُّنَات وَأَن يَكْتَفِي بِالمَعْلُومَات وَالحَقَائِق.
- **التَّحَدُّث بِهُدُوء وتَجَنُّب الانْفِعَالات:** فَقَد يَتَعَرَّض المُتَحَدِّث الرَّسْــمِيّ لِأَسْئِلَة اسْتِفْزَازِيَّة وَاتِّهَامَــات مُبَاشِرَة، وهنا لا يَجِب أَن يَنْسَــاق وَرَاء انْفِعَالَاتِه، وَأَن يُحَافِظ على هُدُوئِه وَتَوَاصُلِه الهَادِئ مع الإِعْلَامِيِّين، وأَن يُحَافِظ على لَهْجَة صَوْت هَادِئَة وَلُغَة جَسَد مُرِيحَة.
- **الابْتِعَاد عن المُصْطَلَحَات التَّخَصُّصِيَّة:** فَالمُصْطَلَحَات التَّخَصُّصِيَّة مُوَجَّهَة أَسَاسًا لِلْجِهَات الإِدَارِيَّة وَلِبِيئَة الأَعْمَال وَلَيْس لِلْجُمْهُور العَامّ وَلِلصِّحَافَة، وَخَاصَّةً أَنّ هَذِه المُصْطَلَحَات قَد تَقُود لِفَهْم خَاطِئ أَو لِتَقْدِير سَيِّئ لِوَاقِع الأَزْمَة، كَمَا يَجِب تَجَنُّب اسْتِخْدَام الاخْتِصَارَات الخَاصَّة بِالمُنَظَّمَة كَوْنَهَا قَد تَقُود لِتَشَوُّش الجُمْهُور وَمُرَاسِلِي وَسَائِل الإِعْلَام.
- **التَّدَرُّب على خِطَاب الأَزمَات:** يَجِب على المُتَحَدِّث الرَّسْمِيّ أَن يَتَدَرَّب بِشَكْل دَائِم على الخِطَاب خِلَال الأَزَمَات وَعلى مُوَاجَهَة وَسَــائِل الإِعْلَام في ظُرُوف الضَّغْط، فَالتَّدْرِيب المُسْتَمِرّ يُسَاعِد على كَسْر الحَاجِز النَّفْسِيّ لِمُوَاجَهَة الإِعْلَامِيِّين، وَمُوَاجَهَة التَّعْلِيقَات السَّلْبِيَّة بِهُدُوء وَرَوِيَّة.
- **تَطَابُق لُغَة الجَسَــد مع الخِطَاب اللُّغَوِيّ:** فَالخِطَــاب اللُّغَوِيّ الهَادِئ لَا يَكْفِي فَيَجِب أَن يَتَرَافَق بِلُغَة جَسَد هَادِئَة وَمُعَبِّرَة عَن هُدُوء المُتَحَدِّث وَالَّذِي يَعْكِس بِشَكْل مُبَاشِر هُدُوء المُنَظَّمَة وَمَوْقِفِهَا.
- **التَّأْكِيد المُسْــتَمِرّ على الرَّسَائِل الرَّئِيسَــة:** فالمُؤْتَمَرَات الصَّحَفِيَّة فُرْصَة ذَهَبِيَّة لِلْمُنَظَّمَة لِنَقْل رَسَــائِلِهَا الخَاصَّة بِالأَزْمَة لِلْجُمْهُور العَامّ وَلِلْمُتَأَثِّرِين بِهَا، فَلِذَلِك يَجِب على المُتَحَدِّث الرَّسْــمِيّ تَحْدِيد الرَّسَائِل الرَّئِيسَــة وَالتَّرْكِيز عَلَيْهَا وَتَجَنُّب الدُّخُول في تَفَاصِيل قَضَايَا فَرْعِيَّة تُعَدّ ذَات أَهَمِّيَّة مُنْخَفِضَة نِسْبِيًّا.

وَبــــذَا يمُكن القَوْل: إنّ النَّاطق الإعْلَاميّ للمُنَظَّمَة يُـــؤَدِّي دَوْرًا مِحْوريًّا في الدّفَاع عَن المُنَظَّمَة وسُـــمْعَتها لَدَى أَصْحَاب المَصْلَحَة من الجُمْهُور الخَارِجِيّ -لا سِيَّمَا خِلَال الأَزَمَات والطَّوارِئ-، بِمَا في ذَلِك وَسَـــائِل الإعْلَام، مـــن خِلَال تَعْميق التَّوَاصُل بَيْن الطَّرَفَيْن، وإمْدادِهم بالمَعْلُومَات والبَيَانَات، وتَوْصِيل قِيَمها ورِسَـــالتها، الأَمْر الَّذي يُعزِّز جُسُور الثِّقَة والمصداقيَّة بَيْن المُنَظَّمَة ووَسَائِل الإعْلَام والجُمْهُور، ويُرَسِّخ مَكانَتها لَدَيْهم، ويُوفِّر الدَّعْم الكَامِل لأَنْشِطَتها وأهدافها، مَا يُسَاعِد على تَوْطِيد أَرْكَان سُمْعَتها كمُؤَسَّسَة مَرْمُوقَة ذَات إدَارَة مُحْتَرِفَة.

إدَارَة الأَزَمَات والعَلَاقَات مع المُنافِسِينَ

تَسْـــتَنِد الأَعْمَال الرِّبحية بالأَســـاس على مَبْدَأ المُنَافسَة، وَقَد أَظْهَرَت بَعْض الدِّرَاسَات أَنّ المُنَافَسَة الشَّدِيدَة يُمْكِن أن تُؤَدِّي في الوَاقع إلى سُلُوكيات غَيْر أَخْلاقِيَّة من قِبَل البَعْض، فَعلى الرَّغْم من فَوَائِد المُنَافَسَـــة في تَحْسِين الإِنْتاج إلَّا أَنَّها قَد تَدْفَع بَعْض المُنَظَّمات إلى ارْتِكَاب مُخَالَفَات فَسَاد وَإِلْحَاق الضَّرَر بالمنافسين. لَكِن تَأْثِير المُنَافَسَة لَا يُؤَثِّر بالضَّرُورَة على جَمِيع المُنَظَّمات على حد سَوَاء، فَعلى سَبِيل المِثَال قَد يَسْتَجِيب الدَّاخِلُون الجُدد لِلسُّوق من أَصْحَاب المَشَارِيع للضُّغوط التَّنَافُسِيَّة وَيَتَّجِهُون لِارْتِكَاب سُلُوكيات لاأَخْلاقِيَّة من أَجْل مُواكَبَة السُّـــوق والانخراط فيه بِسُرْعَة وَالحُصُول على الأَرْبَاح بِشَـــكْل أَسْرَع، وَلَكِن مِثْل هَذِه السُّلُوكيات لَا يُمْكِن اعْتِبَارُها عَامَّةً بَل هِي ممارَسات "فَرْدِيَّة" يَقُوم بها مَالِكو بَعْض المُنَظَّمات أَو موظَّفُوهم نَتِيجَةً لِلانْقِيَاد لِثَقَافَة المُنَافَسَة وَالسَّعْي الحَثِيث وَرَاء الرِّبْح، وَهُو مَا قَد يُعَرِّض المُنَظَّمَة بِالضَّرُورَة لِخَطَر العُقُوبَات القَانُونِيَّة أَو تَدنِّي السُّمْعَة أو فُقْدَانها(1).

والأَزَمَات الَّتِي تَتَعَرَّض لَها المُنَظَّمَة هِي عِبَارَة عَن قُوَّة دَافِعَة تَجْعَل المُنَظَّمَة وقيادَتها تَعْمَل بِشَكْل مُستمِرّ ومتواصِل من أَجْل التوصُّل لحلّ سَرِيع لهَذِه الأَزْمَة، حَتَّى لَا تَزِيد الفَجْوَة الَّتِي

1. Bennett, Victor et al. "**Customer-Driven Misconduct: How Competition Corrupts Business Practices**". Management Science vol 59, no. 8, 2012, pp. 1725-1742. Elsevier BV, doi:10.2139/ssrn.2005779.

صَنْعَتِها الأَزْمَة بَيْن المُنَظَّمَة وَبَيْن المُنافسين لَها في الصِّنَاعَة، وَقَد قدَّمت شَرِكَة **هواوي**(1) **(Huawei)** أفْضَل مثال على تحدِّي الأَزَمَات والتقدُّم للأَمَام ومُواجَهة المُنَافِسين.

وَقَد عُرِف رن تشـــنغ مؤسِّس شَرِكَة هواوي بِشِـــعَاره الشَّهير "لَقَد جَاء فَصْل الشتاء"، وَهُو الشِّــعَار الَّذِي رَفَعَه من أَجْل دَفْع الهمَّة، والحُصُول على أَفْضَل مَكَان في السُّوق، لَقَد تميَّزت شَرِكَة هواوي بالتَّنَبُّؤ المُســـتمِرّ بالمَخَاطِر والأَزَمَات الَّتِي يُمْكِن أَن تتعرَّض لَهـــا الشَّرِكَة وَالعَمَل على حلِّها في أَسْرَع وَقْت مُمْكِـــن، وَهُو مَا يَتِمّ من خِلَال إنْكار الذَّات وَالسَّعْي دائمًا للتقدُّم نَحْو الأَمَام دُون الوُقُوف على مَا حَقَّقته الشَّرِكَة وعَلَامَتها التِّجَارِيَّة مِن مكاســـب ونَجاحات، وَجَعْل الهَدَف المُقَبِّل هُو أَسَـــاس النَّشَاط وَالعَمَل، وَمُوَاجَهَة كافَّة المُشْكِلَات الَّتِي قَد تتعرَّض لَها المُنَظَّمَة(2)(3).

1. **هواوي (huawei)** هي شَرِكَة صينيَّة شَهيرَة في مَجَال تَصْنيع مُعِدَّات الاتِّصَالات السِّلكيَّة واللاسلكيَّة والإلكترونيَّات الاسْتهلاكيَّة، وَهِي المُزَوِّد العَالَمِيّ الرَّائِد للبِنْيَة التحتيَّة لتِكْنُولوجيا المَعْلُومَات والاتِّصَالات والأجهزة الذكيَّة، تأسَّست عَـام 1987م عـلى يَد رَجُل الأَعْمَال الصِّينِيّ رن تشـانغ فـاي Rén Zhèngfēi، وَيَعْمَل بها مَا يَقْرُب من 194 أَلْف مُوَظَّف، وَتَعْمَل في أَكْثَر من 170 دَوْلَة وَمِنْطَقَة، وتخدم أَكْثَر من ثَلَاثَة مليارات شَخْص حَوْل العَالَم.. للمَزِيد حَوْل الشَّرِكَة ومُنْتَجَاتها وخِدْمَاتها يُمكن زِيَارَة مَوْقِعها الرَّسْمِيّ:https://www.huawei.com.
2. يُعْـرَف مُسـتخدمو الهَوَاتِف الذَّكِيَّة هواوي كَوَاحِدَة من أَكْـبَر شَركات تَصْنِيع الهَوَاتِف المَحْمُولَة في العَالَم، لكِنَّها كَذَلِك من أَكْبَر مُصنِّعي تَجْهِيزات الاتِّصَالات وَأَبْرَز مطوّري تَجْهيزات الجِيل الخَامِس إلى جَانِب نوكيا الفِنْلنديَّة وإريكسـون السُّـوِيديَّة. وَقَـد انْدَلَعَت أَزْمَة «هـواوى» مَع الحُكُومَة الأمريكيَّـة في مُنْتَصَف أَبْرِيل 2019م، بَعْـد إعْلَان المُخَابَرَات الأَمريكيَّـة، أَنّ شَرِكَـة الاتِّصَالات تَعْمَل لِصَالح الحُكُومَة الصينيَّة، وَتَنْقُل العَدِيد مِن الأَخْبَار للصِّين مُقَابِل حُصُولها على الأَمَان وَالحِمَايَة الكَافِيَة مِن الدَّوْلَة. واتَّخَذَت شَرِكَة جوجل بِالتَّعَاوُن مَع نِظَام أندرويد قرارًا جديدًا يَحْظُر اسْـتخْدَام نِظَام الأندوريد في جَمِيع الهَوَاتِف الَّتِي تَحْمل اسْم «هواوي»، الأَمْر الَّذِي آثَار حَفِيظَة مَلَايين المُسْتخْدِمين حَوْل العَالَم، وَجَعَلَهُم يُحَوِّلُون وِجْهَتَهُم نَحْو الهَوَاتِف المُخْتَلِفَة، وَبَدَأَت حَرَكَة البَيْع مِن المُسـتَخْدِمين تَزِيد. وَقَد فجَّر توتُّر العَلَاقَات بَيْن هواوي مَع الإِدَارَة الأمريكيَّة، أَزْمَةً جَدِيدَةً سَـتُواجِهُها مُنَظَّمَة أبل. وَمَن المُرجَّح أَن تَنَال الشَّرِكَة الأمريكيَّة وَاحِدَةً مِن اللَّكَمَات المُتَبَادَلَة في وَسَـط الحَرْب التجاريَّة بَيْن أَمْرِيكا وَالصِّين. فَبَعْد أَن واجَهَت هَواوي أَسْـوَأ كوابيسها بِإِعْلَان جوجل تَعْلِيق التَّعَامُل مَعَها وَتَبِعَها عَدَد مِن الشَّرِكَات الأمريكيَّة واليابانيَّة؛ في اسْتِجَابَة لِقَرَار الحَظْر الأمريكيّ؛ وجّهت بدَوْرِهـا الصِّـين، لَكْمَةً لأَكْبَر الـشَّركَات الأمريكيَّة في المَجَال وَهِي مُنَظَّمَة أبل بَعْـد أَن أَعْلَنْت أَنَّها تَدْرُس قرارًا بِحَظْر التَّعَامُل مَع أَجْهِزَة "أبل" الأمريكيَّة. وَانْخَفَضَت مَبِيعَات أبل في الصِّين العَام المَاضِي، بَعْد أَن بَلَغَت إيرَادَات المِنْطَقَة 13. 17 مليار دُولار، مُقَارَنَة بـ17. 95 مليار دُولار في الفَتْرَة نَفْسـها عَام 2017م. وَبِحَسَـب خُبَرَاء فإِنّ مَبِيعَات أبل بالصين تُمَثِّل حَوَالَي ثُلُث مَبِيعَاتها عالميًّا تقريبًا، وَهِي أَهمّ الأَسْـوَاق الواعدة لأبل. وَلِذَلك تُعَدّ مُوَاجَهَة أبل مَع الصِّين مُوَاجَهَةً مُكَلِّفَةً ومُوجِعَةً. والمُشْـكلة الأَكْبَر هِي أنّ الصِّين من أَكْبَر المُسْـتَهلكين للهواتف الذَّكِيَّة، وتُعَدّ أَكْبَر سـوق للهواتِف الذَّكِيَّة في العَالَـم. هَـذَا، وَقَد وَافَق الرَّئِيس الأمريـكيّ دُونالد ترامب وَنَظِيره الصِّينِيّ شي جين بينغ، على هُدْنَة مِن معركتهما بِخُصُوص مُنَظَّمَة الاتِّصَالات العالميَّة هواوي، وَذَلِك مُقَابِل السُّكُوت عَن مُنَظَّمَة أبل وتوفير الجَوّ المُنَاسِب للعَمَل وَالحِمَايَة الحقيقيَّة لَها ولمصانعها وَعَدَم الزجّ بِها في الأَمْر. للمَزِيد يُنْظَر: كُلّ شَيْء تُرِيد مَعْرِفَته عَن أَزْمَة هواوي.. في 16 سؤالًا وجوابًا، مَوْقع قَنَاة الحُرَّة باللُّغَة العربيَّة، 23 مايو، 2019م، مُتَاح على الرَّابِط: http://cutt.us/ZHqIY
3. يي، تشانغ. **بَراعَة التَّنَافُس قِصَّة نجاح شَرِكَة هواوي**. تَرْجَمة عمرو جمال. القاهرة: بَيْت الحِكْمَة للإعْلام والنَّشْر والتَّوْزِيع، 2015م، ص125.

وَبمَا أنّ كُلّ مُنَظَّمَة تَسْعى بشكل مُستمِرّ لِانْتِهاز جَميع الفُرَص في الحُصُول على عُمَلَاء المُنظَّمَات المُنَافِسَة، فإنّ هَذَا الأَمْر يَعْنِي أنّ على المُنَظَّمَة اتِّبَاع اسْترَاتِيجيَّات تسويقيَّة لَدَى الجُمْهُور الخاصّ بها، حَتَّى تَتَمَكَّن مِن الحِفَاظ على عُمَلَائها في أَوْقَات الأَزَمَات، وَلَا تُعْطِي الفُرْصَة للمُنافِسِين في الحُصُول على عُمَلَائها.

وتتمكَّـــن المُنَظَّمَة مِن هَذَا الأَمْر عَن طَريق جَمْع المَعْلُومَات عَن عُمَلَائها، وَتَحْلِيل كافَّة البَيَانَات الخَاصَّة بِهِم، فمن خِلَال ذَلِك تتمكَّن مِن الوُصُول لِأَفْضَل السُّبُل في ضَمَان وَلَاء العُمَـــلَاء وَعدَم تمكُّن أيّ مُنَظَّمَـــة أُخْرَى مِن الحُصُول عَلَيْهِم، ويَحْدُث ذَلِك عَن طَرِيـــق التَّفَاعُل مَع العُمَلَاء والتَّعامُل المُبَاشِر مَعَهُم حَتَّى يَشْـــعُر العَمِيل أنَّه جزء مِن المُنَظَّمَـــة ذَاتِها، وَهُـــو الأَمْر الَّذِي يَضْمَن وَلَاءَه للمُنَظَّمَـــة وعَلَامَتها التِّجَاريَّة وَعدَم الانسياق لإِغْرَاءات المُنافِسِين في أيّ وَقْتٍ(1).

إنّ اخْتِيَار الاسْترَاتِيجيَّة السَّلِيمَة للتَّعَامُل مَع الأَزَمَات في المُنَظَّمَات تَعْتَمِد على وُجُود مَيْزَة تَنافُسِيَّة للمُنَظَّمَة، وتَعْتَمِد على حِصَّتها السُّوقيَّة بَيْن مُنَافِسيها، فكُلَّمَا كَان للمُنَظَّمَة حِصَّة ســـوقيَّة كَبِيرة فإنّ المُنَظَّمَة تَسْعَى أَثْنَاء إدَارَة أَزمّتها للحِفَاظ على الحِصَّة السُّوقيَّة الَّتِي تَمْتَلِكها، واسْـــتِبْقَاء قُدْرَتها على قِيادَة السُّوق، ومن أَجْل ذَلِك قَد تَسْتَخْدِم اسْترَاتِيجيَّةً دفاعيَّةً في حَلّ إِدَارَة الأَزْمَة، كأن تَضَع بَعْض العَقَبَات أَمَام المُنَافِسِين مِثْل: تَقْدِيم مُنْتَج جَدِيد يَحْتَاج إلى اسْـــتِثْمَار دَائِم من قِبَل المُنَظَّمَة المُنَافِسَـــة، إذَا كَان لَدَيْها الرَّغْبَة في الاسْتِمْرَار في هَذِه المنافَسَـــة، أَو أَن تَقُوم المُنَظَّمَة بِخَفْض الأَسْعَار الخَاصَّة بمُنْتَجَاتها؛ حَتَّى لَا يكُون السُّوق مفتوحًا لِدُخُول المَزِيد مِن العَلَامَات المُنافِسة، أَو أَن تَقُوم المُنَظَّمَة بتطوير مُنْتَجَات عَلَامَتها بالطَّرِيقَة الَّتِي تُجْعَل اخْتِيَار العَمِيل لِمُنْتَج المُنافِسِـــين احتمالًا ضعيفًا، وَهُو مَا يُؤَدِّي لِزيَادَة مَبِيعَات المُنَظَّمَة وَزِيَادَة حِصَّتها السُّوقيَّة من جَدِيدٍ(2).

1. بن جروة، حَكيم. "أَثَر اسْـتِخْدام أَبْعَاد تَسْـويق العَلَاقَات في تَحْقِيق المَيْزَة التَّنَافُسِيَّة للمُنَظَّمَة"، مَجَلَّة الباحث، عدد 11، 2011م، ص 177.
2. Al-Abbadi, Haitham. "**The Impact of the Strategic Option of the Management of Crisis in Jordanian Insurance Companies**". American International Journal of Contemporary Research, Vol. 5, No. 2, 2015 ,p 147.

وتُعْتَــبرَ العمليَّة التنافســيَّة بيَنْ المُنَظَّمَات أمرًا مَفْروغًا مِنْــه، وَلَا يُمْكِن لأيّ مُنَظَّمَة إنْكَارُه، فكلّ مَا تَسْــعَى إليْه المُنَظَّمَة هُو التَأْثِير على سُلُوك المُسْتَهْلك وهَذَا هُو الهَدَف الرَّئِيس لكلّ مُنَظَّمَة، وَعَــادَةً مَا يَتَمَحْوَر التَّنَافُس بيَنْ المُنَظَّمَات على تَنْفيذ مَا يَرْغَب فِيه المُسْتَهْلِك وَيَسْعَى للحُصُول عَلَيْه، فالمُسْتَهْلِك يَتَّجِه للمُنَظَّمَة الَّتِي تُلَبِّي حَاجَاتِه(1).

يتَّضِح مِمَّا سَــبَق أنّ المُنَظَّمَات التِّجاريَّة المتنافِسَــة تَسْعَى لِاصْطِيَاد الفُرَص من أَجْل حُصُول عَلَامَتها على النِّسْــبَة الأَكْبَر مِن السُّــوق، وَفي حَال تعرُّض إِحْدَى المُنَظَّمَات لأزمة مَا فإنَّه يَجب على المُنَظَّمَة اتِّباع اسْــتِرَاتِيجيَّة مُنَاسَبَة لِهَذِه الأَجْوَاء التنافُسِيَّة، حَتَّى تتمكَّن مِن مُوَاجِهَة مُنافِســيِها، وَالحِفَاظ على حِصَّتها السُّوقيَّة، وَالحِفَاظ على وَلَاء عُمَلَائها لعَلَامَتها التِّجَاريَّة، وإنّ عَلَاقَة العَمِيل بالمُنَظَّمَة إن كَانَت مبنيَّةً على أَسَاس مِن الثِّقَة والتَّعاوُن المُتبَادَل مُنْذ البِدايَة؛ فإنَّها ستَتَمَكَّن مِن الحُصُول على وَلَاء العَمِيل حَتَّى في أَوْقَات الأَزَمَات.

إنّ إِدَارَة الأَزَمَــات فَنّ يَحْتَاج للكَثِير مِن الاهْتِــمَام وَالاحْتِرَاف، وَيَحْتَاج للكَثِير مِن العَلَاقَــات الَّتِي تَبْنِيها المُنَظَّمَة مَع شُرَكَائِهــا، وَمَع المُجْتَمَع في مُخْتَلف الأَوْقَات حَتَّى تَكُون على اسْــتِعْدَاد كَامِل لِمُوَاجَهَة أيّ أَزْمَة طَارِئَة تَتَعَرَّض لَها، وَهُو مَا سَوْف نَتَنَاوَلُه تَفْصِيليًّــا في الفَصْل المُقْبِل حَوْل العَلَاقَات المُجْتَمَعِيَّة للمُنَظَّمَة، وأهمِّيَّتها في الحِفَاظ على سُمْعَة المُنَظَّمَة.

1. صادق، زهراء. **إِدَارة الصُّورَة الذهنيَّة للمُؤَسَّسَــات وَفْق مَدْخل التَّسْــويق بالعَلَاقات**، رِسَالة دكتوراه، كُلِّيَّة العُلُوم الاقتِصَاديَّة والتِجاريَّة وعُلُوم التَّسِيير، جامعة أبي بكر بلقايد (الجزائر)، 2016م، ص 127.

الفَصْل الخَامِس

العَلَاقَات المُجْتَمَعِيَّة وسُمْعَة المُنَظَّمَة

- تمَهْيد
- المَبْحَث الأَوَّل: اسْتِرَاتِيجِيَّات العَلَاقَات العامَّة لبِنَاء السُّمْعَة
  - العَلَاقَات العامَّة وسُمْعَة المُنَظَّمَة
  - أَبْعَاد إدارَة سُمْعَة المُنَظَّمَة.
  - اسْتِرَاتِيجِيَّات العَلَاقَات العامَّة
  - مَرَاحِل التَّخطِيط الاسْتِرَاتِيجيّ للعَلَاقَات العامَّة
  - تَصْنِيفات أُخْرَى لمَرَاحِل التَّخْطِيط الاسْتِرَاتِيجيّ للعَلَاقَات العامَّة
  - أَنْشِطَة العَلَاقَات العامَّة مع الجُمْهُور الدَّاخِليّ
- المَبْحَث الثَّاني: علَاقَات المُنَظَّمَة بالجهات الحُكُوميَّة
- المَبْحَث الثَّالِث: العَلَاقَات المُجتمعيَّة وعلَاقَة المُنَظَّمَة بمُنَظَّمَات المُجْتَمَع المَدَني
- المَبْحَث الرَّابِع: عَلَاقة المُنَظَّمَة بالعُمَلَاء والزَّبَائِن والجُمْهُور العَامّ
  - مُكَوِّنَات العَلَاقَة بَيْن المُنَظَّمَة والعُمَلَاء
  - إدارَة وَلَاء العُمَلَاءِ
  - العَمِيل الغَاضِب أحد أَدَوَات هَدْم السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة
  - عَلَاقَة المُنَظَّمَة مع الجُمْهور العَامّ

الفصل الخَامِس

العَلَاقَات المُجْتَمَعِيَّة وسُمْعَة المُنَظَّمَة

تمْهِيد

يَتَنَوَّع الجُمْهُور الخارجــيّ لأيّ مُنَظَّمَة ما بَيْن العُمَلَاء والجهات الحُكوميَّة الَّتي تُعْتَبَر من الأطراف المُهِمَّة الَّتي تتعامَل تعامُلًا مباشِرًا معها وتُؤَثِّر في أَنْشِطَتها من خِلَال القَوانِين المُنَظِّمَة لعَمَلِها وعَلَاقَاتها مع مُوظَّفيها وعُمَلَائها، وَبَيْن الجُمْهُور العـــامّ، وهو الجُمْهُور الَّذِي من المُحْتَمَل أن تَقُوم المُنَظَّمَة بالحُصُول على مصلحة حَقيقيَّة منه، أو قد يســـاعدها في تحقيق أهدافها المنشـــودة، وتحتاج المُنَظَّمَة إلى تكْوِين عَلَاقَات مُتَمَيِّزَة مع مُخْتَلف هَذِه الجِهات بما يَخْدِم مصالحها، ويُحقِّق لها أهدافَها، ويساعدها على إِدَارَة سُمْعَتها.

وإِدَارَة السُّــــمْعَة من خِلَال العَلَاقَات المُتَمَيِّزَة مع العُمَلَاء وأصحاب المَصْلَحَة والجُمْهُور العَامّ ليســـت بالشَّيْء الحَديث، بل أكَّدَت دراســـات مُتَخَصِّصَـــة عِدَّة أنَّها كانت من الوَظَائِـــف المُتَنَامِيَة لإِدَارَة العَلَاقَات العامَّـــة في مُخْتَلف المُنَظَّمَات حَتَّى بَاتَت تَحَدِّيًا كبيرًا لإدارات العَلَاقَات العامَّة من حَيْث قُدْرَتها واستعدادُها لمَهامّ بِنَاء وإِدَارَة السُّمْعَة؛ من حَيْث تَقْيِيم الأداء الماليّ، وكفاءة المُوَظَّفين، والأخلاقيَّات التَّنْظِيميَّة السَّـــائِدَة في بيئـــة العمل، وجَوْدَة المُنْتَجَات أو الخِدْمَات الخَاصَّة بعَلَامَتها التِّجَاريَّة، والمســـؤوليَّة المُجْتَمَعِيَّـــة، وقياس رِضا العُمَلَاء، وتَثْبِيت ثقة الجُمْهُـــور في المُنَظَّمَة، وتكْوِين صُورَة ذِهْنِيَّة إيجابيَّة عنها وعن عَلَامَتها لَدَى المُتَعَامِلين.

وإذا ما نجحت إِدَارَة العَلَاقَات العامَّة في تَسْخِير تِقْنِيَّات الاتِّصَال الحديثة في تَصْمِيم اسْـــتِرَاتِيجِيَّات تواصُل مُثْمِرَة مع جُمْهُور المُنَظَّمَة الدَّاخِليّ والخَارِجيّ؛ فإنَّها ستَتَمَكَّن دُون شَـــكّ من بِنَاء صُورَة ذِهْنِيَّة مُتَمَيِّزَة، وتَرْسِيخ سُـــمْعَة جَيِّدَة للمُنَظَّمَة في أذهان الجُمْهُور.

لكـــن يَجب الالتفات إلى أنّ هَذِه الاسْــــتِرَاتِيجِيَّات يَجِب أَن تُرَاعِي أَوَّلًا بِنَاء الثِّقَة مع الجُمْهُور الدَّاخِليّ للمُنَظَّمَة (المُوَظَّفِينَ)، وإبقاء التَّوَاصُل مستمرًّا معهم. كذَلِك أَن تهتمّ بالاتِّصالات الفَعَّالة مع الجُمْهُور الخارجيّ للمُنَظَّمَة (العُمَلَاء والوكلاء والمُسْـــتَثْمِرِين والمُجْتَمَع المدنيّ والجُمْهُور العامّ)، لا سِيَّمَا عَبْر المُدَوَّنَات ووَسَائِل التَّوَاصُل الاجْتِمَاعِيّ، من أَجْل الاستماع لآرائِهم وتبادُل الأفكار معهم، ومعرفة رَغَبَاتِهِم واحتياجاتهم، وتلقِّي شـــكاويهم ومُقْتَرَحَاتهم، بما يُعزِّز ولاءَهُم لها، ويُرَسِّـــخ صُورَتَهَا الذِّهْنِيَّة الإيجابيَّة لديهم.

ومن الأمور الرَّئِيسَـــة في اسْتِرَاتِيجِيَّات العَلَاقَات العامَّة التَّوَاصُل مع وَسَائِل الإعْلَام (الصُّحُف والمَجَـــلَّات والإذاعة والتِّليفزيون)؛ فهي قنوات مُهِمَّة للتَّواصُل مع العُمَلَاء والمُسْـــتَثْمِرِين والمُجْتَمَع، وتضمن تصوير عمل المُنَظَّمَة وعَلَامَتها بِشَكْل جَيِّد ومُستمِرّ ونَقْل هَذِه الصُّورَة إلى الجُمْهُور وتَرْسِيخها فيما بَعْد والدِّفَاع عنها في الأَزَمَات. فمِثْل هَذِه الاتِّصَالات النَّاجِحَة للعَلَاقَات العامَّة ذات أَهَمِّيَّة خَاصَّةً خِلَال هَذِه الأوقات؛ إذ تُسَاهِم في الحِفَاظ على الوَضْع العَامّ للمُنَظَّمَة تحت السَّيْطَرَة.

كما أنَّـــه أصبح جليًّا أنّ احتياجات المُجْتَمَعات كثيرة جِدًّا وفي شـــتَّى القِطاعات، ما يتطلَّب شراكةً فاعلةً بَيْن المُنَظَّمَات التِّجاريَّة والخَدَميَّة والجِهات الحُكُوميَّة والإعْلَاميَّة والمدنيَّة لبُلُوغ مُستويات أفضل من الحياة؛ فمن خِلَال تبنِّي الشَّراكَة المُثْمِرَة بَيْن هَذِه الأطـــراف يُمْكِن وصولها جميعًا لموارد جديدة ماديَّـــة وبشريَّة، لم يكن لأيّ منها أَن تَمَلْكها من غير العمل مع الطرف الآخر.

ويَظَلّ الطريق إلى شراكة فاعلة بَيْن هَذِه الأطراف من الأمور شديدة التَّعْقيد يكْتَنِفُها الكثير من التَّحَدِّيَات التِّي لا مَجَال لمُواجَهَتِها إلَّا من خِلَال تَحْدِيد أُسُس واضِحة ومتينة للشَّراكة لوُلُوج هَذَا المجال، وتعزيز العَمَل فيه، وإجْراء المَزِيد من الحِوار والمُشَاورات، واتِّخاذ خُطُوات مَلْمُوسة لتطوير مَعايِير الأداء والتَّشَارُك.

وســـوف نَتناوَل في هَذَا الفَصْل أَهَمِّيَّة العَلَاقَات المُجْتَمَعِيَّـــة الَّتِي تَبْنِيها المُنَظَّمَة مع مُخْتَلــف الجِهات والمُنَظَّمَات المُحِيطة بها، وكيف يكون لهَذِه العَلَاقَات صدًى كبير في تكْويـــن صُورَة ذِهْنِيَّة مُتَمَيِّزَة عن المُنَظَّمَة وعَلَامَتها لَدَى الجُمْهُور العَامّ والمُجْتَمَع بما يُمَكِّن المُنَظَّمَة من تحقيق مَيْزَة تنافُسِـــيَّة كبيرة، وبذَلِك تَتَمَكَّن من الحُصُول على دَعْم هَذَا المحيط الخارجيّ في أوقات أَزَمَاتها.

المَبْحَث الأَوَّل

اسْتراتِيجِيَّات العَلاقَات العامَّة لبِناء السُّمْعَة

هُنَاك عَلاقَة تفاعُليَّة واضحَة بَيْن السُّـــمْعَة المُؤَسَّســـيَّة لمُنَظَّمَة ما من جهة، وَبَيْن السِّـــلُوكيَّات التَّنظِيميَّة الَّتي تتَّبِعها هَذِه المُنَظَّمَة في عَلاقَاتها مع مُخْتَلف الأطراف المَعْنيَّة بنشاطها من جهة أُخْرَى، وبالتَّالي تُصبح السُّلوكيَّات التَّنظيميَّة من العَنَاصِر المُهِمَّة الَّتي تُؤَثِّر في سُـــمْعَة المُنَظَّمَة، مثلما تُؤَثِّر أيضًا سُـــمْعَة المُنَظَّمَة تأثيرًا قويًّا وكبيرًا على العَلاقَات المَبْنِيَّة بينها وَبَيْن عموم الجُمْهُور.

نَسْتَخْلِص من ذَلِك أنّ قدرة المُنَظَّمَة على إدَارَة سُلُوكها التَّنْظِيميّ بطريقة فعَّالة تُمَكِّنها من إدَارَة سُمْعَتها بشكل مُتَمَيِّز، فالمُنَظَّمَات الَّتي تَتَمَتَّع بسُمْعَة جَيِّدَة تمَكَّنَت من بنَاء هَذِه السُّمْعَة من خِلَال مَجْمُوعَة من المُرْتَكَزَات القَوِيَّة من العَلاقَات التَّنظيميَّة والمُؤَسَّسِيَّة. وتبدأ العمليَّة التفاعُليَّة في السُّلُوك التَّنْظِيميّ من النَّمُوذج الدَّاخِليّ للمُنَظَّمَة والعَلاقَات بَيْن مُوَظَّفيها، فالسّلوكيَّات التَّنظِيمِيَّة الدَّاخِليَّة الجَيِّدَة يكون لها تَأْثِير كبير على مُخْتَلف الأَصْعِدَة، فهي من جَانِب تخدم أصحاب المَصْلَحَة والعُمَلَاء عن طريق الحُصُول على أفضل مُنْتَجَات مُمْكِنَة، ومن جانب آخَر تَضْمن حثّ المُوَظَّفِين على الابتكار في تقديم كُلّ ما هو جديد، بما يَدْعَم التَّنْمية المُستدَامة في المُجْتَمَع(1).

العَلاقَات العامَّة وسُمْعَة المُنَظَّمَة

مع ظُهور مصطلح "سُـــمْعَة المُنَظَّمَات" في تســـعينيَّات القَرْن الماضي، طُرِح المزيد من الأسئلة والمناقشات بشأن ما تَفْعَله مُخْتَلف المُنَظَّمَات فِعليًّا في طريق تَبَنِّي إدَارَة السُّمْعَة

---

1. Grunig, E. James, and Hung, C.F., "**The Effect of Relationships on Reputation And Reputation on Relationships: A Cognitive, Behavioral Study**", Research Gate, 2002. https://goo.gl/VrnSD9.

كفَلْسَــــفَة توجيهيَّة، واتَّجهت العديد من الدِّرَاسَات الأكاديميَّة الَّتي ركَّزت على أَنْشطَة إدَارَة الأعمال إلى الافتراض ببَساطة أنّ المُنَظَّمَات تتَّجه نَحْو منظور إدَارَة السُّمْعَة بقُوَّة، وأنَّها تُعيد النَّظَر في أَنْشِطَة العَلَاقَات العامَّة التقليديَّة والتَّوَسُّع في أَنْشِطَة الاتِّصَالات. فعلى سَــــبِيل المِثَال، وَجَدَت دراسة أَجْرَاها **Davies and Miles**، أنّ مُصْطَلَح "إدَارَة السُّـــــمْعَة" قليل أو يكاد يكون منعدمًا في عناوين أخبار الوَظَائِف أو أسماء الإدارات، لكنهما افْتَرَضَا أنّ إدَارَة السُّمْعَة كانت موجَوْدَةً بالفِعْل وأنَّها كانت وظيفةً مُتَنَامِيَةً مع المُنَظَّمَات الَّتي رَصَدَتْها الدِّرَاسَــــة، على الرَّغْم من حقيقة أنّ أقليَّةً صغيرةً فقط من المُسْتَطْلَعِين الَّذين شَمِلَتْهُم الدِّرَاسَة وَصَفَتْهَا بوضوح بأنَّها وظيفة "إدَارَة السُّمْعَة"(1).

ومنذ تِلْك اللَّحْظَة، كان إدراج إدَارَة السُّمْعَة كوظيفة مُستَقِلَّة بذاتها مسألةً أكثر تعقيدًا وتَحَدِّيًا كبيرًا لإدَارَة العَلَاقَات العامَّة من حَيْث قُدْرتُها واســـتعدادها بطريقة متَّســـقة لمَهامّ بِنَاء وإدَارَة السُّمْعَة.

ومع مرور الوَقْت أصبح للعَلَاقَات العامَّة دور مُهِمّ جدًّا في بِنَاء سُمْعَة المُنَظَّمَة؛ بل إنّ الكثير من الدِّرَاسَات والبحوث ترى أنَّه الدَّوْر الرَّئِيس للعَلَاقَات العامَّة، فأكَّدَت دراسة بحثيَّة بعنوان **"Reputation Management: The New Face of Corporate Public Relations? "** أنّ "إدَارَة السُّـــمْعَة" هي الفلسفة الرَّائِدَة بيْن إدَارَة الاتِّصَالات والعَلَاقَات العامَّة، تليها "إدَارَة الصُّورَة"، ثُمّ "الدَّعْوة لسياســـات المُنَظَّمَة" و"إعْلَام الجُمْهُـــور"، و"قيادة الدَّعَاية"، و"إدَارَة العَلَاقَات مع الجُمْهُور"، وأنَّه كُلَّمَا أَوْلَت العَلَاقَات العامَّة تركيزًا كبيرًا لإدَارَة السُّـــمْعَة كفلسفة اتِّصَالهم الإرشـــاديَّة، كُلَّمَا زاد احتمال حصول المُنَظَّمَة وعَلَامَتها على ســـمعة قَوِيَّة، والعَكْس صحيح؛ أي كُلَّمَا نظرت الإدَارَة في وظيفتها على أنَّها "إدَارَة العَلَاقَات مع جميع الجُمْهُور"، أو "دعم تَّسْوِيق ومَبِيعَات العَلَامَة" فقط، قلّ احتمال حصول المُنَظَّمَة على سُمْعَة جَيِّدَة.

1. Davies, G, and L Miles. "**Reputation Management: Theory Versus Practice**". Corporate Reputation Review, vol 2. no. 1, 1998, pp. 16-27. Springer Science And Business Media LLC, doi:10.1057/palgrave.crr.1540064.

وحينما أجرت الدِّرَاسَة استبيانًا بشَأْن "أهمّ دَوْر للعَلَاقَات العامَّة في التَّوَاصُل المُؤَسَّسِيّ دَاخِل المُنَظَّمَة"، كانت "إِدَارَة السُّــــمْعَة" هي الجواب الأكثر اختيارًا من قِبَل نحو ثُلُث المُشاركينَ[1].

كما أكَّدَت دراســـة أُخْرَى أجراها Jeffries-Fox، أنّ أَنْشِطَة العَلَاقَات العامَّة في أيّ مُنَظَّمَة تُؤَثِّر في الأبعاد العَشَرَة الرَّئِيسَـــة لإِدَارَة السُّمْعَة، والَّتِي تَتَضَمَّن: الأداء الماليّ، وكفاءة المُوَظَّفِين، والأخلاقيَّات التَّنْظِيميَّة السَّائدة في بيئة العمل، وجَوْدَة المُنْتَجَات أو الخِدْمَات الخَاصَّة بعَلَامَتها، والمسؤوليَّة المُجْتَمَعِيَّة[2]، وكذَلِك رضا العُمَلَاء، فمن أهَمّ أَهْــــدَاف العَلَاقَات العامَّة الحِفاظ على رضا الجُمْهُور وولائه لعَلَامَة المُنَظَّمَة، وَتَثْبِيت ثِقَتِــــه بِهِمَا، وتكْوِين صُورَة ذِهْنِيَّة إيجابيَّة عَنْهُمَا لَدَى الجُمْهُور والمتَعامِلين، والتوفيق بَيْن مصالح المُنَظَّمَة ومصالح الجُمْهُور؛ فالدَّوْر الرَّئِيس للعَلَاقَات هو تكْوِين جِسْر من التَّفاهُم بَيْن المُنَظَّمَة وَبَيْن جمهورها[3].

أبعاد إِدَارَة سُمْعَة المُنَظَّمَة

عمليَّة بِنَاء وإِدَارَة السُّـــمْعَة ليســت بالأمر اليسير، وإنَّما تحتاج وقتًا طويلًا من كافَّة الجِهــــات العامِلة في المُنَظَّمَة، حَتَّى تترسَّـــخ في الأذهان صورة مُتَمَيِّزَة عنها، كما أنّ السُّمْعَة تتطَوَّر وتتغذَّى فيما بعد من خِلَال أَنْشِطَة العَلَاقَات العامَّة وقنوات التَّوَاصُل المُســـتَمِرَّة، وفي الوقت ذاته كي تَتَمَكَّن العَلَاقَات العامَّة من أداء دَوْرها بِشَـــكْل مُمَيَّز

1. Hutton, James G et al. "**Reputation Management: The New Face Of Corporate Public Relations?**". Public Relations Review, vol 27, no. 3, 2001, pp. 247-261. Elsevier BV, doi:10.1016/s0363-8111(01)00085-6.
2. Jeffries-Fox B. "**Corporate Reputation and Measurement: Towards a Shared Understanding of CorporateReputation and Related Concepts**". Council of Public Relations Firms, New York, 2000, p. 3.
3. أحمد، زينة محمود. **العَلَاقَات العَامَّة والمَزَايَا التَّنَافُسِــيَّة في المَصَارِف**. عمان، دار غيداء للنَّشْر والتَّوْزِيع، 2016، ص44.

في بِنَاء وإدَارَة السُّــــمْعَة، فإنَّها تَعْتَمِد بشكل أساسيّ على نشاط المُنَظَّمَة وأدائها، فهي عَلَاقَة تبادليَّة بالأساس(1). ويمُكن للمُنَظَّمَة من خِلَال إدَارَة العَلَاقَات العَامَّة أن تدير أَنْشِطَة السُّمْعَة من خِلَال عِدَّة أبعاد، **وتتلخَّص هَذِه الأبعاد في:**

أوَّلًا: الإبْدَاع

تُدْرِك المُنَظَّمَات جَيِّدًا القيمَة الكُبْرَى الَّتي يَجْلُبُها الإبْدَاع إلى بيئَة العَمَل وَالنَّاتِج النِّهائيّ لأَنْشِطَتها، فَلَم يَعُد الجُمْهُور الآن مُتَمَسِّكًا بالعَلَامَات التِّجاريَّة لمُجَرَّد أنَّها "ذائِعة الصِّيت" بَل لأنَّها مَا زَالَت قَادِرَةً على الإبْدَاع وَتَقْدِيم كُلّ جَدِيد، ولذَلِك أَصْبَح الإبْدَاع جانبًا رَئيسًا مِن التَّفْكِير الاسْتِرَاتِيجِيّ لأَدَاء الأَعْمَال وَوَسِيلَةً فعّالةً لِضَمَان استمراريَّة العَمَل.

وَإذَا مَا أَرَادَت المُنَظَّمَة البَقَاء في القِمَّة، فَعَلَيْها أَن تَعْمَل وَتَجْتَهِد كُلّ يَوْم من أَجْل إنْجَاز العَمَل المَطْلُوب بطَرِيقة مُمَيَّزَة، وَتَقْدِيم أفْكَار إبداعيَّة وَتَحْقِيق نَتَائج عَالِيَة المُسْــــتَوى مِــــن حَيْث جَوْدَة المُنْتَجَات أو الخِدْمَات، وتوفير بيئَة عَمل مُحَفِّزَة لإبْدَاع فَرِيق العَمَل وجَاذبة للكفاءات البشَرِيَّة من الخَارِج، وبذَلِك تتمكَّن المُنَظَّمَة مِن بِنَاء سُــــمْعَة جَيِّدَة وَالحِفَاظ عَلَيْها حَتَّى بَعْد الأَزَمَات الَّتِي قَد تمرُّ بها.

وتبدأ رِحْلَة المُنَظَّمَة مَع الإبْدَاع بمَعْرِفَة جمهورها جَيِّدًا، لَيْس فَقَط عَن طَرِيق الاستبَيَانَات والإحصاءات السُّكَّانيَّة الخَاصَّة بِهم، وَلَكِن فَهْمهم فِعْليًّا وَصِيَاغَة احتياجاتهم ورَغَبَاتِهم في اسْــــتِرَاتِيجِيَّات دَقِيقَة وواضِحة، فسُــــمْعَة المُنَظَّمَة هِي مَا يتوقَّعه النَّاس مِنْها وَمَا يَعْتَقِدُون أنَّه يَجب عَلَيْها تَقْدِيمه لَهُم.

ولهَذَا من غَيْر المَقْبُول الآن بَقَاء المُنَظَّمَة على التَّحْليلات السَّابِقَة، بَل يَجب عَلَيْها مُواكَبَة التَّطَوُّر وَالتَّغْيير في احْتِيَاجَات العُمَلاء وَطَبيعَة السُّــــوق، فهَذَا مَا يَمْنَحُها دَفْعَةً قَوِيَّةً لتطوير اسْتِرَاتِيجِيَّات العَمَل أو تَغْيِيرها تمامًا.

1. الجويلي، عزام محمد. **الإعْلَام الدَّوْليّ**. عمان: دَار المُعْتَزّ للنَّشر والتَّوزيع، ط1، 2015م، ص160.

ويُمكِن للإبداع أَن يَلْعَب أيضًا دورًا مُهمًّا في الحِفَاظ على سُــمْعَة المُنَظَّمَة من خِلَال صِيَاغَة مَفَاهِيم مُبْتَكَرَة تُلَخِّص الاسْــترَاتِيجِيَّات المُخْتَلفَة الَّتِي تَتَبَنَّاها أَو المَشَــارِيع المســتقبليَّة الَّتِي تَنْوِي طَرْحَها للجُمْهُــور، فَرُبَّمَا تَنَجَّح المُنَظَّمَة في ابْتِكَار مُنْتَجَات أَو خِدْمَات مُمَيَّزَة وتُحدِّد الجُمْهُور المســتهدَف مِنْها وأهدافها وكافَّة التَّفَاصِيل الخَاصَّة بِها، لكِنَّها في الوَقْت ذَاتِه تَفْشَــل في صِيَاغَة مَفْهُوم يُلخِّص الفِكْرَة المُبْتَكَرَة للجُمْهُور وَأَصْحَــاب المَصْلَحَة بِوُضُوح ودقَّة وَيَنْقُل لَهُم أهمِّيتَها الكُبْرَى بالنِّسْــبَة لَهُم ومَدَى احْتِيَاجِهِم لَها.

فَــإِذَا مَا رَغِبْت المُنَظَّمَة في إنْشَــاء تَأْثِير ذِي صِلَة لنَشَــاطها ومُنْتَجَاتها أَو خِدْمَاتها المُبتكَرَة، والتَّوَاصُل الفعَّال مَع جمهورها، يَجِب عَلَيْها أَوَّلًا أَن تَكُون قَادِرَةً على تَلْخِيص الفِكْرَة الإبداعيَّة في جُمْلَة وَاحِدَة تَنْقُلها بِوُضُوح إلى هَذَا الجُمْهُور.

وَهُنَا يتحتّم على المُنَظَّمَة أَن تُدْرك أَهَمِّيَّة مُفَاجَأَة أَصْحَاب المَصْلَحَة بَيْن الحِين وَالآخَر بِإِطْلَاق مُنْتَجَات أَو خِدْمَات مبتكَرَة، فَالحَقِيقَة أنّ عَدَم اتِّباعها مَنْهجًا مُحدَّدًا لإِدْمَاج الإِبْدَاع في إِسْــتراتيجيَّاتها هِي مَيْزَة كُبْرَى يَجِب اسْــتِغْلالُها لإِثَارَة شَغَف الجُمْهُور والمُسْــتَثْمِرين نَحْو أَنْشِطَتها ومُنْتَجَاتها وانتظارهم الدَّائِم لِكُلّ جَدِيد تُطلقه، وبالتَّالِي الحُصُول على اسْتِجَابَة أَفْضَل تُجَاهَها.

الرَّسَائِل المُبْتَكَرَة عِنْدَمَا يَتِمّ تَوْجِيهَها بِشَكْل صَحِيح وَفي التَّوْقِيت غَيْر المتوقَّع، يَزِيد مِن الاهْتِمَام بالمُنَظَّمَة وسُمْعتها، على حِسَاب المُنَافِسِين الَّذِين يُفَضِّلون البَقَاء في الجَانِب الآمِن وَيَرْفُضُون المُجَازَفَة في عَمَلِهِم بِعُنْصُر الإِبْدَاع.

تَبَنِّي المُنَظَّمَة لِعَامِل الإِبْدَاع لَا يَعْنِي فَقَط أَن تَكُون مُبدِعَةً بِشَكْل إِسْترَاتِيجيّ في تَصْمِيم المُنْتَجَات والخِدْمَات وآليَّات التَّوَاصُل مَع العُمَلَاء وَإِنْشَاء رَسَائِل السُّمْعَة، بَل أَن تَكُون مُبدِعَةً في خَوْض مجالات غَيْر مَسْــبُوقَة واغتنام الفُرَص ذَات القِيمَة العَالِيَة، والَّتِي لَا يُفكِّر المُنَافِسُــون في اكْتِسَــابِها، فيَجِب أَن تُصْبِح المُنَظَّمَة مَصْدَر إلْهام للمُنَافِسِين والجُمْهُور وأَن تكُون نَمُوذجًا يُحتذَى بِه.

مِـــن الجَوَانِب الأُخْرَى الَّتِي قَد تَحْتَاج مِن المُنَظَّمَة اعْتِمَاد نَهج الإِبْدَاع فِيها هُو آليَّات التَّوَاصُـــل مَع أَصْحَاب المَصْلَحَة؛ إذ تَحْتَاج لِجَعْل هَـــذَا الأَمْر مُمْتِعًا حقًّا، فاتِّصالاتها لَا يَجِب أَن تَكُون مُملَّةً على الإِطْلَاق، بَل تَسْـــعَى لإضفاء الجَانِب الإِنْسَـــانيّ والحيويَّة وَالابْتِكَار على طَرِيقَة التَّوَاصُل ســـواءً على المُسْتَوى الدَّاخِلِيّ بَيْن الإِدَارَة والمُوَظَّفِين والمُسْتثمِرين، أَو على المُسْتَوى الخَارِجِيّ مَع العُمَلَاء ووَسَائِل الإِعْلَام.
ففي مِثْل هَذَا العالَم المَلِيء بالرَّسَائِل الاتصاليَّة ذات الأَهْدَاف الرِّبْحيَّة، يُقَدِّر الجُمْهُور بشِدَّة المُنَظَّمَات الَّتِي تَعْتَمِد على التَّوَاصُل الإِنْسانيّ مع الأفراد وتَظْهَر رَغْبَتُها في لَمْس مشاعرهم وإشباع احتياجاتهم(1).

ومِـــن الأمثلة البَارِزة عـــلى الشَّرِكَات الَّتِي تتبنَّى الإبداع في الحِفَاظ على سُـــمْعَتها شَرِكَة **تسلا موتورز**(2)(**Tesla Motors**)، وهي من الشَّرِكَات المُتَخَصِّصَة في صناعة السَّـــيَّارَات، وهي شَرِكَة أمريكِيَّةٌ، تُعْتَبَر من الـــشَّرِكَات المُمَيَّزَة جدًّا في تقديم أفكار رائِعة في مَجَال السَّـــيَّارَات، فقد قدَّمَت الشَّرِكَـــة فِكْرَةً رائعةً في صناعة بَطَّارية من أجل تخزين الطَّاقَة الكهربائيَّة.

كما تُعَدّ شَرِكَة **سامســـونج** (**Samsung**) الكوريَّة والمُتَخَصِّصَة في مَجَال التِّكْنُولُوجيا والبَرْمَجيَّات والأجهزة الكهربيَّة من الشَّرِكَات المُمَيَّزَة في مَجَال السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة؛ نظرًا لاهتمامِهـــا الكبير أيضًا بالإبداع والابْتِكار؛ فهي من المُنَظَّمَات الَّتِي سريعًا ما تُفاجِئ عُمَلَاءَها بالمُنْتَجات المُبْهِرَة في وقت قصير، وتُعْتَبَر شَرِكَة **تويوتا** (**Toyota**) أيضًا من

1. Navarro, Helena Rodríguez. "**5 Ways To Use Creativity In Corporate Reputation**". Linkedin.Com, 2017, https://bit.ly/2ml1zI0.
2. **تيســـلا موتـــورز** "**Tesla Motors**" هـــي شَرِكَة أمريكيَّة يقـــع مَقَرّها في مدينة كاليفورنيـــا، وهي مُتَخَصِّصَة في صناعة السَـــيَّارَات الكهربائيَّة والمُكَوِّنات الكهربائيَّة للقطَارات الكهربائيَّة. وهي شَرِكَة عَامَّة يتمّ تَداول أَسْـــهُمِها في بورصة ناســـداك بشـــعارTSLA، وممَّا يجذب انتباهًا واسعًا لِشَرِكَة تيســـلا هو إِنْتاجُها لسَيَّارَات كهربائيَّة من نوع ســـيدان، وعمليَّة مثل السَـــيَّارة تيسلا موديل إس. للمَزِيد: مَوْقِع وِيكِيبِيدْيَا المَوْسُوعَة الحُرَّة، مُتاح على الرَّابِط: http://cutt.us/PqiQ4

النَّمَاذج المُبْهِرَة في صناعة السَّيَّارَات، وهي مُنَظَّمَة يابانية الأصْل، تُحاول الإبداع بِشَكْل مُستمِرّ في تقديم أفكار جديدة في السَّيَّارَات من أجْل تلبية حاجات الجُمْهُور.

كذَلِــك شَركَة "**Uber**" العالميَّة الَّتِي قامَت بثَوْرة هائلة في صناعة سَـــيَّارات الأجرة، فاكتسَـــبَت سُمْعَةً رائدةً في هَذَا المجال؛ باعْتبارِها أُولَى الشَّرِكَات الَّتِي تَخُوض تَنْسيق الحَجْز الرَّقَميّ للمَرْكبَات.

ولذَلِك يَجِب أَن تســـأل إِدَارَة المُنَظَّمَة نَفْسَها أسئلةً عِدَّةً، هي؛ هل تَقُوم بمتابعة نَبْض السُّـــوق والاطِّلاع الدَّائم على ما يحدث في مَجَال عَمَلهـــا؟ هل لا تزال مُنْتَجَاتها أو خِدْمَاتها تُنَاســـب السُّوق؟ هل ما زالت آليَّة التَّوْزِيع الخَاصَّة بها هي الأكثر مُلاءَمةً؟ فجميع المُنَظَّمَات تحتاج الآن لتَرْقِيَة نَشَـــاطِها وأَعْمَالِها باستمرار حَتَّى تكون مُبتكَرَةً وجاذبة لِلعُمَلَاءِ(1).

ثانيًا: المَسْؤُوليَّة الاجْتِمَاعِيَّة

المســـؤوليَّة الاجْتِمَاعِيَّة تعني المُشَـــارَكَة الحَقِيقيَّة للمُنَظَّمَة دَاخِل المُجْتَمَع، فتَحْرِص عـــلى تلبية حاجات الجُمْهُور وحاجات أصحاب المصالح بالطَّرِيقَة الَّتِي لا تُوحِي لهم باهتمامهـــا بالرِّبْح المَادِّيّ فقط، وإنَّما اهتمامها الوَاضِح أيضًا بأداء التِزَاماتها تِجَاه المُجْتَمَع ككُلّ وتِجَاه قِيَمِه وعاداته، بما يُكسِبُها سُمْعَةً رائجةً وصُورَةً ذهنيَّةً مُتَمَيِّزَةً.
فعلى سَـــبِيل المِثَال تُعْتَبَر إِنْتِل (**Intel**) من المُنَظَّمَات الرَّائِدَة في مَجَال المَسْـــؤُوليَّة الاِجْتِمَاعِيَّـــة، فقد احْتَلَّت المَرْكَز 12 في قَائِمَة أَفْضَل 100 مُنَظَّمَة تَقُوم بمَسْـــؤُوليَّتِهَا الاِجْتِمَاعِيَّة، وقد حَصَلَت على أَكْثَر من 80 جَائِزَةً دَوْلِيَّةً عن أَنْشِطَتِهَا في هَذَا المَجَال، ومن هذه الأَنْشِطَة التَّبَرُّع بِأَكْثَر من مِلْيُون سَاعَة كَخِدْمَة في المَدَارِس وَالمُؤَسَّسَات غَيْر

1. Hills, Janine. "**Nine Dimensions Of Reputation Management**". The M&G Online, 2015, https://bit.ly/2lWrb0g.

الهَادِفَة لِلرِّبْح، كَمَا تَهْتَمّ بِإِصْدَار مُنْتَجَات أَقَلّ اسْـــتِخْدَامًا لِلطَّاقَة الكَهْرَبَائِيَّة، وَذَلِك لِتَرْشِيد اسْتِهْلَاك الطَّاقَة بِمَا يُحَقِّق اسْتِدَامَة المَوَارِد، وَقَامَت بِاسْتِثْمَار أَكْثَر من مِلْيَار دُولَار خِلَال الفَتْرَة (2010-2000م) لِتَحْسِين العَمَلِيَّة التَّعْلِيمِيَّة في العَالَم بِالتَّعَاوُن مَع بَعْض الحُكُومَات، بِالإِضَافَة إِلَى إِطْلَاق مُبَادَرَة "التَّعْلِيم من أَجْل الابْتِكَار" عَام 2010م بِإِجْمَالِيّ تَكْلِفَة 200 مِلْيُون دُولَار لِتَحْسِـــين مُقَرَّرَات الرِّيَاضِيَّات وَالعُلُوم في النِّظَام التَّعْلِيمِيّ في الوِلَايَات المُتَّحِدَة الأَمْرِيكِيَّة(1).

وحَتَّـــى تَنْجح المُنَظَّمَة في تَطْوير جُهودِها للمَســـؤوليَّة المُجْتَمَعيَّة يَجب أَوَّلًا أَن يكُون لديها برنامجًا مخصَّصًا للمُشـــارَكَة المُجْتَمَعيَّة، ينعكس على نوع الخِدْمَات أو المُنْتَجَات التِي تُقدِّمها، بما يجعل الجُمْهُور يَشْعر أنَّها تُراعي مُتَطَلَّبَات المُجْتَمَع، وبأنَّها نابعة من التِزَامات إنســـانيَّة وأخلاقيَّة تِجاه العُمَلَاء وأَصْحَاب المصَالح والرَّأْي العَامّ والجُمْهُور والمُجْتَمَع ككُلّ، وأَن يَعْكس ذَلِك رؤيةً محدَّدَةً لَدَى المُجْتَمَع وهي أنّ المُنَظَّمَة تُســـاهِم في تحقيق حالة من التَّنْمية المُسْـــتدامة دَاخِل المُجْتَمَع، وتَقُوم بِدَوْرها حِيَال المُجْتَمَع بِشَكْلٍ واضِحٍ(2).

ولذَلِك تُعدّ شَرِكَة **ليجو (LEGO)**، ثاني أَكْثَر الشَّرِكَات شُـــهْرةً على مُسْـــتَوى العَالَم، مِثالًا على شَرِكَة أعادت بِنَاء نَفْسِها مُؤَخَّرًا كعَلَامَة تِجاريَّة هادفة ومُسْتدامة، فيتحدَّث الرَّئِيس التنفيـــذيّ الجديد للمُنَظَّمَة، نيلز ب. كريستيانســـن، عن التِزَامها بالطَّاقة المتجدِّدة والمواد المُستدَامة بيئيًّا، لكنَّه يُركِّز أيَضًا على كيف أن مُنْتَجَات "ليجو" تساعد الأَطْفَال على تنمية حِسّ الإبداع لديهم من خِلَال اللَّعِب والتَّرْفِيه(3).

1. فلاق، محمد. **المَسْـــؤُولِيَّة الاِجْتِمَاعِيَّة لِلشَّرِكَات.... نَمَاذِج عَالَمِيَّة**. الشَّـــبَكَة السُّـــعُودِيَّة لِلْمَسْـــؤُولِيَّة الاِجْتِمَاعِيَّة، 11 أغسطس 2016م، مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/q7sRO
2. . الطائي،يوســـف، الطـــائي وآخـــرون. "**دَوْر الذَّكَاء الأَخْلَاقِيّ في إِدَارَة سُـــمْعَة المُنَظَّمَة**". مَجَلَّة القَادِسـِـيَّة للعُلُوم الاقتصاديَّة والإداريَّة، المُجَلَّد 15، العدد 1، 2013م، ص 19-18.
3. LoBue, Melanie. "**How CSR Impacts Corporate Reputation**". Insights.Reputationinstitute. Com, 2019م, https://bit.ly/2yOD8ey.

أمَّا شَرِكَة **تومـــز** (**TOMS**) الأمريكيَّة للأحذية فتَتَبَرَّع بزَوْج من الأحذية مقابل كُلّ زوج يَتِـــمّ بَيْعُه في مَتاجرها، وقد نَتَـــج عن ذَلِك التَّبَرُّع بأكثر من 60 مليون زَوْج من الأحذية للأطفال المُحْتاجين حَتَّى الآن، كما تَســـتخدِم نِسْبَةً من الأرباح في مساعدة المكفُوفِين من خِلَال توفير النَّظَّارات الطِّبِّيَّة والعِلاج، وتســـاعد أيضًا في توفير مياه الشُّرْب الصالحة وتَدْشِين مُؤَسَّسَات الأعمال الصَّغِيرة والمُتَوَسِّطة في البُلْدان النَّامية حَوْل العالَم من أجْل إيجاد الوَظَائِف للعَاطِلِينَ(1).

بينما وَعَدت سِلسِـــلَة المقاهي الأمريكيَّة **ســـتاربكس** (**Starbucks**) بتوظيف 25,000 من قُدامَى المُحاربين بحُلول عام 2025م كجزء من جهودهم للمسؤوليَّة الاجْتِمَاعِيَّة تِجَاه هَذِه الفئة، وعلى المُسْتَوى العَالَمِيّ، انضمَّت إلى "وكالة الأمم المُتَّحِدَة للَّاجئين"، وتعهَّدت بزيادة دَعْـــم اللَّاجِئِين عن طريق توظيف 10,000 لاجِئ بحلول عام 2022م(2). ويَتَطَلَّع الجُمْهُور إلى مُنَظَّمات تُؤَدِّي دَوْر المُرْشِد الأخْلاقيّ وتَحُثُّهم على الأَخْذ بزِمَام المُبَادَرَة في كَيْفِيَّة العَيْش حَيَاة أَكْثَرَ اسْـــتِدَامَةً، وَمِن الأَمْثِلَة على ذَلِك شَرِكَة تَنْظِيف بَرَازِيلِيَّة تُسَـــمَّى **يفي**(3)(**Yvy**)، وَالَّتِي تُرَاعِي حَمَلاتُها التَّسْوِيقِيَّة تَدْرِيب العُمَلَاء على تَبَنِّي عَادَات مُسْتَدَامَة تَحُدّ من التَّأْثِير الضَّارّ على البِيئَة، مِثْل التَّنْظِيف باسْتِخْدَام حُلُول مُوفِّرة للمِيَاه وَصَدِيقَة للبيئة(4).

مِثْل هَذِه المُنَظَّمات وَمَا تَبثُّه مِن رَسَـــائِل تُشَجِّع عُمَلاءها على اتِّخَاذ خِيَارَات مَسْؤُولَة أخلاقيًّا وبشـــكل أَكْثَرَ انتظامًا طِوَال حَيَاتِهِم اليَوْمِيَّة، ومُدَوَّناتهم هِي جُزْء كَبِير مِن اتِّصَالات عَلَامَتِهم التِّجَارِيَّة الفَعَّالَة بالعُمَلَاء، حَيْث تُقَدِّم لَهُم بِصُورَة مُسْتَمِرَّة نَصَائِح وَتَوْجِيهات حَوْل كَيْفِيَّة العَيْش بِشَكْل أَكْثَرَ اسْتِدَامَةً.

1. Clodagh O'Brien. "**16 Brands Doing Corporate Social Responsibility Successfully**". Digital marketing institute, https://bit.ly/2Cck5wd.
2. المرجع السَّابِق
3. **يفي Yvy**: شَرِكَة بَرَازِيلِيَّة لِلتَّنْظِيف، يَقَع مَقَرُّهَا في مَدِينَة سَاو بَاوْلُو، وَتُعْتَبَر هَذِه الشَّرِكَة رَائِدَةً في مَجَال الاسْتِغْنَاء عن المَوَادّ الكِيمَاوِيَّة في عَمَلِيَّات التَّنْظِيف، وَاكْتَسَـب شُـهْرَةً وَاسِـعَةً في البَرَازِيل بِخُصُوص هَذَا الأَمْر، وَابْتَكَرَت مُؤَخَّـرًا كَبْسُـولَات ذَات تَرْكِيز عَـالٍ جِدًّا وَمُصَنَّعَة بالكَامِل من مَوَادّ طَبِيعِيَّة لِلاسْـتِخْدَام في التَّنْظِيف، ممَّا حَدَا بالعَدِيد من المُنَظَّمَات الدَّوْلِيَّة لِمَنْحِهَا جَوَائِز خَاصَّةً بِالمَسْؤُولِيَّة الاجْتِمَاعِيَّة، لِلْمَزِيد: المَوْقِع الرَّسْمِيّ لِلشَّرِكَة ، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/Yi82n
4. المَوْقِع الرَّسْمِيّ للشَّرِكَة، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/Yi82n

ويَجِب أَن تحرص المُنَظَّمَة على توصيل مُبادَرَاتها والتِزَاماتها المُجْتَمَعيَّة بوُضوح ودِقَّة إلى أصحاب المَصْلَحَة، فهُم لا يُطالبون بالاطِّلَاع المُستمِرّ على أحدث أَنْشِطَتها، ولكِنَّهم في الوقت ذاته يُقدِّرون مُشارَكتها المَعْلُومَات والبَيَانَات بطريقة مُمَنْهجة وفعَّالة وجذَّابة. وفي ذلك، تقدَّم الرَّئِيس التَّنْفيذيّ لِشَرِكَة **جوجل (Google)** سوندار بيتشاي، الرَّئِيس التنفيذيّ الأكثر شـــهرةً حَوْل العالَم لعام 2018م، للتَّحَدُّث عَلَنًا من أجْل دَعْم قضية المهاجِرين العَرَب والمُسْلِمين ضِدّ قَرَار الرَّئِيس الأمريكيّ دونالد ترامب بمَنْع دُخُولهم البـــلاد، وكَتَب قائلًا: "دَعُونا لا نَدَع الخَوْف يَهزم قيمنـــا. يَجِب أن نُدَعِّم مُجْتَمَعات الأقليَّات المُسْلمة وغيْرِها في الولايات المُتَّحِدَة وحَوْل العالَم". فاتِّخاذ مَوقف ما بشَأْن قَضيَّة اجْتِمَاعِيَّة في الوقت المُناسِب يَمْنَح المُنَظَّمَة سُمْعَةً فريدةً باعتبارها صَوتًا مؤثِّرًا قويًّا يَلْتَفّ حَوْلَه الموظَّفُون وأصحاب المَصْلَحَة العامَّة[1].

وأَيْضًـــا شَرِكَة إنْتَاج المَلَابس **تونل**[2] **(Tonlé)**، الَّتِي لَا تَسْـــتَخْدِم وَسَـــائِل التَّوَاصُل الاجْتِمَاعِيّ لِلتَّحَدُّث عَن ملابِسَـــها الجَميلَة فَحَسْب، بَل لِتَسْلِيط الضَّوْء على القَضَايَا

1. LoBue, Melanie. "How CSR Impacts Corporate Reputation". Insights.Reputationinstitute. Com, 2019, https://bit.ly/2yOD8ey.
2. **تونليــه (Tonlé)** هِـــي وَاحِدَة من أَوَائِـــل العَلَامَات التِّجَارِيَّة للأزياء بِدُون نُفايات حَوْل العَالَـــم وَبَدَأَت المُنَظَّمَة مَع انْتِقَال مؤسســـتها راشِـــيل إلى كمبوديا في العَام 2008م بتمويل مِن مِنْحَة فولبرايت للبَحْث في المنســـوجات التِّجَارِيَّة المُسْـــتَدَامَة والعادلة، وَبَعْد العَمَل مَع العَدِيد مِن مَجْمُوعَات الحِرَفِيِّين لِلتَّعَرُّف على أَفْضَل المُمَارَسَات وَالفُرَص، أَدْرَكْت بِسُرْعَة أَنّ هُنَاك حَاجَةً في السُّـــوق للأزياء المحتَشِـــمة المُسْتَدَامَة ذَات السِّـــعْر المُنَاسِب، وَقَد افْتَتَحَت أَوَّل مَتْجَر لَها في العَاصِمَة بنوم بنه في العَام 2009م وَالَّذِي كَان يُلَبِّي احْتِيَاجَات المُسَـــافِرين والســـكان المحَلِّيين البَاحِثِين عَن الأزياء الَّتِي تَمّ صُنْعها في كمبوديا، وتَطَـــوَّر هَـــذَا إلى خَمْسَـــة متاجِر في كمبوديا وَنَمَت بِمُرُور الوَقْت إلى شراكات مَع تُجَّـــار التَّجْزِئَة ذَوِي التَّفْكِير المُمَاثِل في جَمِيع أَنْحَاء العالَم. كان الهَدَف مِن العَلَامَة التِّجَارِيَّة الأُولَى لِلمُنَظَّمَة تَوْظِيف الأَشْخَاص في كمبوديا بأجور عَادِلَة وتوفير مَكَان مُرِيح وَآمَن للعَمَل وَلَم تتَغَيَّر هَذِه المُهِمَّة على الإِطْلَاق، فَمُنْذ البِدَايَة كَان مِن الوَاضح أَنّ الاسْـــتِدَامَة وَالأَخْلَاق يَجِب أَن تَسِـــير جنبًا إلى جَنْب في تونليه (Tonlé)، وَتَشْـــتَهر كمبوديا بمســـتويات عَالِيَة مِن التَّلَوُّث البيئيّ وَتَغَيُّر المُنَاخ وَلِذَلك يَتِمّ إِنْتَـــاج عَـــدَد قَلِيل جدًّا مِن المَوَادّ الخام بِطَرِيقَة مُسْـــتَدَامَة في البِلَاد، وَهُو مَا دَفَع راشِـــيل للبَحْـــث عَن مَوَادّ مُعَاد تَدْوِيرُها مِن المنســـوجات وَالمَلَابِس المُسْـــتَعْمَلَة، فاكتشـــفت أكوامًا مِن نُفايات المَصَانع تَظْهَر في الأَسْـــوَاق المُسْتَعْمَلَة، هُنَا بَدَأَت تُدْرِك نِطَاق المُشْكِلَات المُتَعَلِّقَة بالنفايات في تَصْنِيع المَلَابِس، وَسُرْعان مَا أَصْبَحَت نفايات المَصَانع المَصْدَر الأَسَاسِيّ للمَوَادّ الخَام لتصميـــمات تونليـــه (Tonlé). وفي عام 2014م كانت وُلَادة نَمُوذج (100٪ بدون نفايات)، ومعها أصبحت تونليه ((Tonlé رَائِدَةً في حَرَكة صِفْر نفايات zero waste movement. وتُوَظِّف الشَّرِكَة حاليًا نَحْو 30 شـــخصًا في وَرْشَـــة عَمَل بنوم بنه بأجور وَمَزايا عَادِلَة، وتمتلك أيضًا مَتْجرًا للبَيْع بِالتَّجْزِئَة في ســـان فرانْسِيسْـــكُو الأَمْرِيكِيَّة وَتَبِيع مُنْتَجاتها إلى أَكْثَر من 100 شَرِيك تَجْزِئَة حَوْل العَالَم. للمَزِيد حَوْل الشَّرِكَة ومُنْتَجاتها وخَدَمَاتها يُمْكِن زِيَارَة مَوْقِعها الرَّسْمِيّ:. https://tonle.com.

الاجْتِمَاعِيَّـــة الَّتِي تَهْتَمّ بها، مِثْل: مُحَافَظَتها على عَدَم وُجُود نُفايات في مُنتَجاتها من أَجْل تَقْلِيل النُّفايات النَّاتِجَة عَن المَلَابِس، وتوفير بِيئَة عَمل آمِنَة لِلنِّسَاء في كمبوديا مَع أُجُور عَادِلَة، وَهَذَا لَا يَسْـــمَح لِجُمْهُورها بِرُؤْيَة مَا "وراء الكَوالِيس" لعَلَامَتها التِّجَارِيَّة فَقَط، وَلَكِنَّه يُسَاعِد عُمَلاءَها على التَّوَاصُل مَع المُهِمَّة الإِنْسَانِيَّة والمجتمَعِيَّة الأَكْبَر الَّتِي تُؤْمِن بها هَذِه العَلَامَة التِّجَارِيَّة(1).

ويَجِب أَن تَتَمَاشَى المســـؤوليَّة الاجْتِمَاعِيَّة للمُنَظَّمَة مع قِيَمها وأهدافها وســـلوكيَّاتها الإداريَّة، وأَن تَتَجَنَّب إرســـال رســـائل مختلَطَة للجُمْهُور تتسبَّب في تشتُّتهم وفُقْدَان مِصْدَاقيّتهم تِجَاهَه، فمن المُهِمّ للغاية أَن تكون واضِحة بِشَأْن هَدَفِها العَامّ من نشاطها الاجْتِمَاعِيّ وخُطَطها في هَذَا الصَّدد لجعل مسؤوليّتها المُجْتَمَعِيَّة حقيقةً واقعةً، وليست مُجَرَّد أقاويل بهدف الشُّهْرَة وتَلْمِيع الذَّات.

من هنا، تحتاج المُنَظَّمَة أيضًا لترجمة جَدْول أعمالها للمسؤوليَّة الاجْتِمَاعِيَّة إلى أفعال وأحداث حيَّة جليَّة للجميع، فمِن المؤكَّد أنّ الأفعال تتحدَّث بصَوت أعلى من الكلمات الخَطابِيَّة الرنَّانة، وَمِن الأَمْثِلَة على المُنَظَّمات الَّتِي وَاكَبَت ذَلِك مَتاجِر التَّجْزِئَة الكَبِيرَة والمتعدِّدة الجنسيَّات **تارجت** (2)(**Target**) وَ**تُومِي هيلفيجر** (3)(**Tommy Hilfige**)، وَالَّتِـــي تُوَفِّر مَجْمُوعَـــةً من مَلَابِس الأَطْفَال المُصمَّمَـــة خِصِّيصًا للأَطْفَال من ذَوِي الاحتياجات الحِسِّـــيَّة والتَّنَقُّلِيَّة أَو مِـــن ذَوِي الاحتياجات الطِّبِّيَّة، وَتَتَمَيَّز مَجْموعَات المَلَابِس هَذِه بِنَفْس مَعَايِير التَّصْمِيم وَالجَوْدَة وَالسِّعْر السَّائِدة في مُنْتَجَاتها الأُخْرَى.

---

1. "**What is fast fashion, and why is it a problem?**", Tonle website. https://tonle.com/pages/why-we-do-it.
2. **تارجت (Target)**: ثَامِن أَكْبَر مَتَاجِر التَّجْزِئَة في الوِلَايَات المُتَّحِدَة الأَمْرِيكِيَّة، تَأَسَّسَت من قِبَل جُورْج دَايْتُون عَام 1902م في مِينِيَابُولِيس، وَتَأَسَّسَت تَحْت اسْم "جُود فِيلُو" وَتَمّ تَغْيِير اسْمِهَا لِتَارجت عَام 1990م، في عَام 2018م احْتَلَّـت الشَّرِكَة المَرْتَبَة رَقْم 39 في قَائِمَة فُورْتشِـين 500 لِأَكْـبَر الشَّرِكَات في الوِلَايَات المُتَّحِدَة من حَيْث إِجْمَالِيّ الإِيرَادَات، لِلْمَزِيد: مَوْقِع وِيكِيبِيدِيا المَوْسوعَة الحُرَّة، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/Bz1z8
3. **تُومِي هيلفيجر (Tommy Hilfige)**: وِكَالَة تَصْمِيم أَزْيَاء وَصِنَاعَة عُطُور أَمْرِيكِيَّة تَأَسَّسَت عَام 1984م، بَدَأَت الوِكَالَة من خِلَال تَصْمِيم أَزْيَاء كِلَاسِـيكِيَّة رَاقِيَة وَاتَّخَذَت من أَلْوَان العَلَم الأَمْرِيكِيّ شِـعَارًا لَهَا، الأَمْر الَّذِي لَاقَى اسْتِحْسَـانًا مِـن قِبَل الزَّبَائِن، وَفِي عَام 1995م افْتَتَحَـت الوِكَالَة خَطًّا لِإِنْتَاج العُطُـور، لِلْمَزِيد: مَوْقِع وِيكِيبِيدِيا المَوْسوعَة الحُرَّة، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/G4Tao

وعندمـــا قامت الشُّرْطَـــة بتوقيف رَجُلَيْن مِن ذَوِي البَشْرَة السَّـــمْراء في أَحَد فُروع ســـتاربكس (**Starbucks**) في ولاية فيلادلفيا الأَمْريكِيَّة، ثَار الرَّأْي العَامّ ضِدّ سِلْسِلَة المَقاهي الشَّهِيرة واتَّهمَها الكثيرون بِقَوْلهم: إنّ "الشَّرِكَة الَّتِي تَتَمَثَّل مُهِمَّتُها في (إلْهام وتَغْذِية رُوح الإِنْسَان) عُنْصُرِيَّةٌ".

وجَاء رَدّ "**ســـتاربكس**" عَمَليًّا فلم يكْتَف الرَّئِيس التَّنْفيذِيّ كيفن جونســـون بالاعْتِذار عَلَنًا للجُمْهُور، لكنَّه التَقَى الرَّجُلَيْن للاعْتِذَار لَهُما بِنَفْســـه، ثُمّ قرَّر على الفَوْر إغْلَاق 8,000 مَتْجر مَمْلوك لِلشَّركَة في الولايات المُتَّحِدَة من أَجْل تَدْريب أَكْثَر من 175,000 فَرْد من مُوَظَّفيها على مُنَاهَضَة التَّحَيُّز العُنْصُرِيّ. هَذَا التَّصَرُّف يَعْكِس أنّ المســـؤوليَّة الاجْتِمَاعِيَّة للشَّركَات في العمل، وليس فقط مُجَرَّد كلمات(1).

وَعلَيْـــه، يَجِب أَن تُحفِّز المُنَظَّمَة المُشَـــارَكَة الدَّاخليَّة والخارجيَّة في الجُهُود المُجْتَمَعيَّة الَّتِي تقدِّمها، بِحَيْث يتحوَّل فَريق العَمَل وَأَصْحَاب المَصْلَحَة الآخَرِين لسُفَراء للمُنَظَّمَة وعَلَامَتها التِّجاريَّة، فيُشَـــجِّعُون الأَصْدِقَاء والعائلة وَدَائِـــرَة مَعَارِفهم الأُخْرَى على الوُثُوق بها وَاقْتِنَاء مُنْتَجَاتها أَو تَجْرِبَة خِدْمَاتها.

وتُؤَدِّي المُبَادَرات النَّاجِحَة وَالوَاضِحَة للمســـؤوليَّة الاجْتِمَاعيَّة إلى دَعْم أَكْبَر للمُنَظَّمَة من أَصْحَاب المَصْلَحَة (المُسْـــتَهْلِكون والمُسْـــتَثْمِرُون والموظَّفون ووَاضِعُو السِّيَاسَات وغَيْرُهم)، فيُعَزِّزون بذَلِك سُمْعَتها ويُساهِمُون في تَحْسِين صُورَتها الذِّهنِيَّة.

ثالثًا: جَوْدَة المُنْتَج أو الخِدْمَة؛

في كثـــير مِن الأحْيان، تُؤَدِّي عُيُوب المُنْتَـــج أَو الخِدْمَة لِإِيجَاد أَزْمَة رَأْي عامّ حقيقيَّة يُرافِقُها تَشْوِيه في الصُّورَة الذِّهنِيَّة للمُنَظَّمَة وخسارة كَبِيرَة في حِصَّتها السُّوقيَّة وتَدَنِّي سُـــمْعَتها، ولذَلِك تُعتبر أَزْمَة إلْحَاق الـــضَّرَر بالمُنْتَج هِي أَزْمَة تنظيميَّة تَرْتَبِط ارتباطًا

1. **ستاربكس تُقَاوِم التَّمْييز العُنْصُرِيَ بـ 20 مليون دولار**، موقع "العين" الإخباريَّة، 18 أبريل 2018م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/3cNLx

مُبَاشِرًا بمَدَى جَوْدَة المُنْتَجَات أَو الخِدْمَات الَّتِي تُقدِّمها المُنَظَّمَة، وَتَحْتَاج قَرَارًا فوريًّا بِشَأْن الإِجْرَاءات التَّصْحيحيَّة الوَاجِب اتِّخاذها.
وَعلى الرَّغْم مِن أنّ الخَطَأ قَد لَا يكُون مسؤوليَّة المُنَظَّمَة وَحْدَها؛ إذ إنّ الوُكَلَاء أَو الوُسَطاء قَد يَتِمّ اتِّهامُهم في كَثِير مِن الأحْيان عَلَنًا بِمُشَارَكَة اللَّوْم على عُيُوب المُنْتَج أَو الخِدْمَة، إلَّا أنَّه قَد لَا يكُون مسؤولًا عَن هَذِه العُيُوب مِن النَّاحِيَة القانونيَّة وتظلّ المسؤوليَّة الأَكْبَر على المُنَظَّمَة ذاتِها.

وبالنِّسْبَة للشَّركَات الصَّغيرَة والمُتَوَسِّطة الحَجْم ذَات العَلَامَات التِّجاريَّة المَشْهُورَة تكُون أَزْمَة عُيُوب المُنْتَج أو سُوء أَدَاء الخِدْمَة مَوْقفًا حَرِجًا للغَايَة، وَقَد يُهدِّد وُجُودَها وَاسْتِمْرَارَها في السُّوق بِصُورَة قَوِيَّة، ورُبَّمَا يتطلَّب مِنْها ذَلِك تَخْصِيص مُوَازَنَة ضَخْمَة لِمُوَاجَهَة الأَزْمَة عَبْر تَدْشِين حَمَلات إعلاميَّة وتسويقيَّة رَائِعَة أَو من خِلَال تَقْدِيم مَبَالِغ كَبِيرَة لتعويض ضَحَايَا الأَزْمَة المَزْعُومين، وبدلًا مِن ذَلِك كُلِّه، رُبَّمَا يَعْتَمِد الحَلّ لِمِثْل هَذِه المُنَظَّمَات بِشَكْل أَو بِآخَر على سُمْعَتِها الثَّابِتَة بِالفِعْل والنَّاتِجة عَن جَوْدَة مُنْتَجَاتها في السَّابِق.
أَمَّا المُنَظَّمَات الكُبْرَى ذَات السُّمْعَة القَوِيَّة فإنَّها تَسْتَفِيد من تِلْك السُّمْعَة في العَمَل كحاجز عَكْسِيّ ضِدّ الدِّعَايَة السَّلْبِيَّة حَال حُدُوث أيّ عُيُوب في المُنْتَج أَو الخِدْمَة؛ لأنَّها تَتَمَتَّع بِالفِعْل بمستويات عَالِيَة مِن الثِّقَة والمِصْدَاقِيَّة. لَكِن من نَاحِيَة أُخْرَى، لَا يُمكِن إنْكَار أنّ مستويات السُّمْعَة العَالِيَة قَد تَكُون عِبئًا على المُنَظَّمَة الَّتِي تُواجِه أَزْمَة الضَّرَر بالمُنْتَج واسْتِدْعائه مِن السُّوق، بِسَبَب المُسْتويات القُصْوَى لتوقُّعَات المُسْتَهْلِكِين تِجَاه جَوْدَة المُنْتَجَات والخِدْمَات.

وَهُنَا قَد تُضْطَرّ المُنَظَّمَة ذَات السُّمْعَة العَالِيَة لِتَقْدِيم تنازُلات كَبِيرَة (مثل: تَقْدِيم مَبَالِغ أَكْبَر مِن التَّعْوِيض وتحمُّل المسؤوليَّة) من أَجْل إِدَارَة الأَزْمَة(1).

1. Grunwald, Guido, Hempelmann, Bernd. "**Impacts of Reputation for Quality on Perceptions of Company Responsibility and Product-related Dangers in times of Product-recall and Public Complaints Crises: Results from an Empirical Investigation**". B. Corp Reputation Rev , Volume 13, Issue Springer website 4, Dec 2010, pp 264–283.

ومن الأمثلة على ذلك: الأَزْمَة الكَبِيرَة الَّتِي مَرَّت بها شَرِكَة **دومينوز بيتزا** (1)(**Domino's Pizza**) عَـــام 2009م، حَيْث قَام مُوَظَّفَان في الشَّرِكَة في مَدِينَة كُونْفُور بولَايَة كَارُولِينَا الشَّـــمَالِيَّة بِتَسْـــجِيل فِيدْيُو لهما أَثْنَاء قِيَامِهِمَا بِتَحْضِير وَجْبَة بِيتْزَا لِأَحَد العُمَلَاء، وَرَفَعَا الفِيدْيُـــو على مَوَاقِع التَّوَاصُل الاجْتِمَاعِيّ، وَالكَارِثَة أَنّ المُوَظَّفَيْن كَانَا مَخْمُورَيْن، إِضَافَةً لِقِيَامِهِمَا بِبَعْض الأَفْعَال الشَّائِنَة، وَكُلّ ذَلِك أَثْنَاء تَحْضِيرِهِمَا لِلْوَجْبَة، أَثَار هَذَا الفِيدْيُو أَزْمَةً كَبِيرَةً في المُجْتَمَع الأَمْرِيكِيّ لا سِيَّمَا بَيْن عُمَلَاء الشَّرِكَة، إِذ انْخَفَضَت مَبِيعَات الشَّرِكَة لِدَرَجَة مُتَدَنِّيَـــة كَادَت تَقْتَرِب من التَّوَقُّف الكَامِل، وَأَصْبَحَت سُـــمْعَة الشَّرِكَة وَعَلَامَتُهَا التِّجَارِيَّة تُعَانِي من أَسْـــوَأ لَحَظَاتِها، فَاشْتَعَلَت مِنَصَّات التَّوَاصُل الاجْتِمَاعِيّ بِالتَّعْلِيقَات السَّلْبِيَّة مَع انْتِشَـــار مُسْتَمِرّ لِلْفِيدْيُو، وَمِمَّا زَاد الأَمْر سُـــوء عَدَم مَعْرِفَة الإِدَارَة كَيْفِيَّة التَّصَرُّف حِيَال هَذَا المَوْقِف، فَحَاوَلَت كَسْب الوَقْت من خِلَال تَصْرِيحِهَا بِأَنَّهَا في صَدَد التَّأَكُّد من صِحَّة الفِيدْيُو، هَذَا التَّصْرِيح زَاد من حِدَّة الأَزْمَة خَاصَّةً أَنَّه فُهِم من قِبَل العُمَلَاء بِأَنَّه تَعْبِير عن لامُبَالَاة الشَّرِكَة بهذه الحَادِثَة، وَلَاحِقًا بَدَأَت الإِدَارَة بِسِلْسِلَة إِجْرَاءَات في مُحَاوَلَة لاحْتِوَاء الأَزْمَة وَالعَمَل على وَقْف التَّدَهْوُر المُسْـــتَمِرّ في سُـــمْعَة الشَّرِكَة وَعَلَامَتِهَا التِّجَارِيَّة، فَتَمّ طَـــرْد المُوَظَّفِين كَإِجْرَاء أَوَّلِيّ، وَرَفْع دَعْوَى قَضَائِيَّة بِحَقِّهِمَا بِتُهْمَة تَقْدِيم طَعَام غَيْر قَابِل لِلاسْتِهْلَاك، وَلَاحِقًا قَامَت الشَّرِكَة من خِلَال مُدِيرِهَا التَّنْفِيذِيّ بِالاعْتِذَار عن المَوْقِف، وَتَمّ افْتِتَاح مِنَصَّة خَاصَّة لِلتَّوَاصُل الدَّائِم مع العُمَلَاء خِلَال أَيّ وَقْت، وَتَمّ تَكْلِيف نَاطِق رَسْمِيّ بِاسْم الشَّرِكَة لِإِطْلَاع العُمَلَاء على تَطَوُّرَات الأَزْمَة، وَبِالرَّغْم من أَنّ سُمْعَة الشَّرِكَة تَضَرَّرَت بِشِدَّة من هَذَا الحَدَث، وَأَبْدَى الآلَاف من المُسْتَهْلِكِين "إِعَادَتَهُم لِلنَّظَر" في تَنَاوُل وَجَبَات دُومِينُوز، لَكِن بِمُرُور الوَقْت وَمَع كَثَافَـــة الحَمْلَة الدِّعَائِيَّة الَّتِي أَطْلَقَتْهَا الشَّرِكَة لِلتَّغْطِيَة على هَذَا الحَدَث الكَارِثِيّ، اسْتَطَاعَت الشَّرِكَة أَن تُفْلِت من هَذَا المَوْقِف "المُقَزِّز" الَّذِي كَاد يَصِل بِهَا إِلَى أَزْمَة وُجُودِيَّة بِشَكْل كَامِل من خِلَال الإِسَاءَة لِسُمْعَتِهَا(2).

1. **دومينـــوز بيتـــزا Dominos Bitza:** شَرِكَة أَمْرِيكِيَّة لِتَوْصِيل البِيتْزَا، تَأَسَّـــسَت عَام 1960م في مَدِينَة ميشـــيغَان بِالوِلَايَـــات المُتَّحِـــدَة الأَمْرِيكِيَّة، ولها فُرُوع في مُخْتَلف الوِلَايَات الأَمْرِيكِيَّة إِضَافَةً لِفُرُوع خَارِجِيَّة في أَكْثَر من 54 دَوْلَةً حَوْل العَالَم.لِلْمَزِيد: مَوْقِع وِيكِيبِيدِيا المَوْسوعَة الحُرَّة، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/qQWZS
2. **قِصَص إِدَارِيَّة مُلْهِمَةٌ**. الجَزِيرَة مَيْدَان، 4 مايو 2018م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/adQeh

من هنا نستنتج أنّ جَوْدَة المُنْتَج أو الخِدْمَة تُؤَدِّي بِشَكْل مباشِر لرضا الزَّبَائن والعُمَلَاء، فكُلَّمَا حَصَل العُمَلَاء على خِدْمَة مُتَمَيِّزَة كُلَّمَا تمَكَّنَت المُنَظَّمَة من استعادة سُمْعَتها بَيْن العُمَلَاء، هَذَا فضلًا عن أنّ الاهتمام بجَوْدَة الخِدْمَة المُقَدَّمَة أمر أسَــــاسيّ في مسألة سُـــمْعَة المُنَظَّمَة؛ لأنّ المُنَظَّمَات الأُخْرَى تَسْعَى في ســـبيل اصْطِياد أخطاء مُنَافِسِيها، وبالتَّالِي فهي تَسْعَى إلى التخلُّص من مُشْكِلاتها، لذا وَجَب التَّرْكِيز على تحقيق مُسْتَوًى مرتفع من الجَوْدَة والأداء لاستقطاب العُمَلَاء من جديدٍ(1).

وهَذَا ما تَنْجح فيه سِلسِلَة المقاهي الأمريكيَّة **ستاربكس (Starbucks)**، فوَفْقًا لدِرَاسة حالة المُسْـــتَهْلِك الخَاصَّة بها، يُفضِّل العُمَلَاء عَلَامَة القَهْوة الخَاصَّة بها على الآخَرين بســـبب جَوْدَة مُنْتَجَاتها الَّتِي لا تُضاهَى، فلا تزال "**ستاربكس**" أكبر مُحَمِّصَة لحُبُوب بُن أرابيكا والقهوة المُتَخَصِّصَة، وقد صَنَّفَتْها مَجَلَّة "**Fortune**" في المَرْتبة الخَامِســـة بَيْن أكثر الشَّرِكَات المَرْغُوبة في العَالَم لعام 2014م(2).

رابعًا: المُمَارَسات الأخلاقيَّة

تُؤَدِّي المُمَارَسَـــات الأخلاقيَّة دَوْرًا رئيسًـــا في مُخْتَلف مجالات الأَعْمَال، فيُمكِنها أَن تُؤَثِّر سَـــلْبًا أَو إيجابًا على كُلّ شَيْء بَدْءًا من سُمْعَة المُنَظَّمَة والصُّورَة الذِّهنيَّة لعَلَامَتها التِّجاريَّة لَدَى الجُمْهُور وحَتَّى إنتاجيَّة المُوَظَّف ورِبْحِيَّته الإجماليَّة، لهَذَا فإنّ الشَّرِكَات الَّتِـــي تَعْمَل على بِنَاء وَصِيَانَة ثَقَافات مَـــكَان العَمَل الأخلاقيَّة تَكُون أَكْثَر نجاحًا مِن النَّاحِيَة الماليَّة والإداريَّة وسَتَزْخَر بمُوَظَّفِين أَكْثَر تحفيزًا وإنتاجيَّة.

وأخلاقيَّات العَمَل هِي السِّيَاسَـــات والممارسات التِّجاريَّة المُنَاسِبَة الَّتِي تَتْبَعُها المُنَظَّمَة فِيمَا يتعلَّق بِالقَضَايَا المِهْنيَّة المُحْتَمَلَة المُثِيرَة للجَدَل، ويتسبَّب غِيَابُها في ارْتِفَاع احْتِمَالَات

1. يوسف الطائي، مرجع سَّابق، ص19.
2. "**Examples Of Companies Or Products That Have Outstanding Brand Equity**". Investopedia, 2019, https://bit.ly/2YTeoR3.

تَكبُّدها للعُقُوبَات القانونيَّة والماديَّة وَتُفْتَح البَاب أَمَام مُقاضاتها وخسـارة سُـمْعَتها، مِثْل: سياسـات التَّوْظِيف الَّتِي تَتَّبعها المُنَظَّمَة؛ هَل هِي قَائِمَة على المَحْسُوبيَّة أَم اخْتِيَار الكفـاءات، وَمَنْظُومَة القِيَم الأخلاقيَّة والتِّجاريَّة الَّتِي تتبَّناها مِثْل: تَجْرِيم الرِّشْـوَة، وَرَفْض التَّمْييز بَيْن المُوَظَّفِين، وَالسِّيَاسَات والإِجْرَاءات المَعْمُول بها لِضَمَان دَعْم قَوَاعِد السُّلُوك سواء بَيْن المُنَظَّمَة ومُوَظَّفيها أَو بَيْن هَؤُلَاء المُوَظَّفِين بَعْضِهم مَع بَعْض.

وَقَد واجهـت شَرِكَة أبل (Apple) انْخِفَاض تَصْنِيفها بَيْن أَفْضَل الشَّركَات مِن حَيْث السُّمْعَة بِسَبَب انْتِشَار الأَخْبَار الَّتِي تُسِيء لِسُمْعَة الشَّرِكَة مِن النَّاحِيَة الأخلاقيَّة وَدَرَجَة الإِنْصَاف بِها والمُشْـكِلَات المتعلِّقة بِعَدَم الالتِزَام بِدَفْع قِيمَة الضَّرَائِب للحُكُومَة، فَقَد انْخَفَض تَقْيِيم الشَّرِكَة 38 دَرَجَة فَبَعْدَمَا كَانَت في المَرْكَز 20 على مُسْـتَوى العَالِم بَيْن الشَّرِكَات الأَفْضَل في السُّمْعَة التَّنْظِيميَّة، تَرَاجَعَت للمركز 58، وذَلِك نظرًا للتحقيقات المُتَوَالِيَة الَّتِي أَجْرَاها مَكْتَب التَّحْقِيقَات الفِيدْرَالي مَع المُنَظَّمَة، وكذَلِك تَرَاجُع مبيعاتها بشكل واضح في العَام المَاضِي، فضلًا عَن عَدَم التِزَام الشَّرِكَة بِدَفْع الضَّرَائِب المقرَّرَة عَلَيْها، وكذَلِك المُشْـكِلَات الفنيَّة المتعلِّقة بِصِنَاعَـة الأَجْهِزَة الَّتِي تُنْتِجها شَرِكَة "أبل"؛ حَيْـث تعرَّضَت للعديد مِن الانتقادات خِلَال الفَتْرَة المَاضِيَة؛ بِسَـبَب حُدُوث العَدِيد مِن التشويشـات في البطاريات الخَاصَّة بأجهزتهـا، وبالتَّالِي تَرَاجَعَت شَرِكَة "أبل" في تقييـمات الجُمْهُور، وَحَصَلَت على عِقَابها الحقيقيّ مِن الرَّأْي العَامّ عِنْدَمَا مَيَّزُوا الشَّرِكَات الأُخْرَى في اختياراتهم وفَضَّلوها عَلَيْها(1).

وَعلى الرَّغْم مِن أنّ النَّهْج المحدِّد لأخلاقيَّات العَمَل يَخْتَلِف بالتَّأْكِيد مِن مُنَظَّمَة إلى أُخْرَى وَمِن نَشَاط تُجَارِيّ إلى آخَر، إِلَّا أنّ هُنَاك ممارسات أَخْلاقِيَّةً شَائِعَةً يمكن للمُنَظَّمَة اتِّبَاعُها مِن أَجْل حِمَايَة سُمْعَتها، مِثْل: تَطوير المَعَايير الأَخْلاقِيَّة للمُوَظَّفِين مِن خِلَال إِضْفاء الطَّابَع الرَّسْمِيّ على سُلُوكيَّاتِهم المِهْنِيَّة والشَّخْصِيَّة، وَتَوْضِيح السُّلُوكيَّات المَقْبُولَة وَغَيْر المَقْبُولَة.

1. أبل تَتَرَاجَع.. الرَّابِعَة عَالميًا بالقِيمَة السُّوقيَّة. العربيَّة نت، 5 يناير 2019م، مُتَاح على الرَّابِط: http://cutt.us/u4mXP

وَفي هَذَا الصَّدَد، قَد يكُون مِن المُجْدِي صِيَاغَة دَلِيل شَامِل للقَوَاعِد الأخلاقيَّة المَرْغوبة والمَرْفوضة، يُحدِّد الخُطُوط العَرِيضَة لِسُلُوك العَمَل المُنَاسِب ويُؤَدِّي إلى إزَالَة أيّ لَبْس أَو غُمُوض حَوْل المُمَارَسَات الأَخْلاقِيَّة للمُنَظَّمَة وَإِبْقَاء الجَمِيع على نَفْس المِنْوَال.

كذَلك يَجِب على المُنَظَّمَة التأكُّد مِن أنّ قَادَتَها ومُدَرَاءها يتَّبعون السُّلُوك المِهْنيّ والأخلاقيّ الصَّحِيح، فغالبًا مَا يَتَدَفَّق السُّلُوك من أَعْلَى الهَرَم الإِدَاريّ إلى أَسْفَله، فَإِذَا مَا أَظْهَر بَعْض المديرين سُلُوكًا أخلاقيًّا مَشْكوكًا فيه، فَلِمَاذَا يَجِب على أيّ شَخْص آخَر دَاخِل المُنَظَّمَة أَن يَتَـــصَرَّف بِحِكْمة أخلاقيَّة؟ لذَلك مِن الأَهَمِّيَّة بمكَان أَن يتصرَّف القَادَة والمُدَراء ببَرَاعَة، وأَن يكُونُوا قُدْوَةً لِغَيْرِهِم مِن المُوَظَّفِين، وأَن يُدَعِّموا السُّلُوكيَّات الأخلاقيَّة الحَمِيدَة. وَبَعْد تَحْدِيد السُّـــلُوكيَّات المَرْغُوبة وَغَيْر المَرْغُوبة يتحتَّم على المُنَظَّمَة تَطْبيق السِّيَاسَـــات بصَرامة وَعَدَم التَّسَـــامُح مَع السُّلُوك المُشِين مِن قِبَل المُوَظَّفِين بلا اسْتِثْنَاء، وأَن تَبْرُز نِيَّتها في اتِّخَاذ إِجْرَاءات حَاسِمَةً ضِدَّهم، فالمُسَاءَلة الدَّائِمَة والمُسْتمِرَّة للمُوَظَّفِين تَضْمَن اسْتِدَامَة السُّلُوكيَّات الحَمِيدَة وَتَقْيِيد الأُخْرَى البَذِيئَة قَبْل خُرُوجِها عَن السَّيْطَرَة. ومثلما يَجِب مُعَاقَبَة السُّـــلُوك السَّـــيِّئ، يَجِب أيضًا تَكْرِيم المُوَظَّفِين لاتِّبَاعهم أَفْضَل المُمَارَسَات والإشادة بهم، فذَلك سَـــيكُون لَه فَوَائِد جمَّة طَوِيلَة الأَجَل للمُنَظَّمَة، فمن خِلَال اتِّخَاذها التَّدَابِير لتَعْزِيز الأخلاقِيَّات في مَكَان العَمَل، يُمْكِنُها إِرْسَـــاء دَعَائِم ثَقَافَة تنظيميَّة أَفْضَل، وتَحْسِين سُمْعَتها وتعزيز شُعُور أَصْحَاب المَصْلَحَة بِالفَخْر والثِّقَة بها؛ لأنَّها تَقُوم بِالشَّيْء الصَّحِيح.

وتَعْتَمِـــد الشَّرِكَات العالمِيَّة، مثل: **جوجـــل (Google)** و**نتفليكس**(1)**(Netflix)** على اسْـــتِرَاتِيجِيَّات إداريَّة أقَـــلّ تقليديَّةً تِجَاه مُوَظَّفيها، بِحَيْث تَكُون القَاعِدَة الرَّئِيسَـــة

1. نتفليكس **(Netflix)** هِي شَرِكَة لخِدْمَات البثّ الإعلاميّ مَدْفُوعَة الأَجْر، وَقَد تأسَّست عَام 1997م مِن قِبَل رَائِدَي الأَعْمَال الأمريكيَّيْن ريد هاستنج Reed Hastings ومارك راندولف Marc Randolph كَشَرِكَة لتأجير الفيديو يَقَع مَقَرّها في وِلَايَة كاليفُورْنيا، وَفي عَام 1999م بَدَأَت في تَقْدِيم خِدْمَة الاشْـــتِرَاك عَبْر الإنترنت، وَبَعْد ذَلِك تَمّ إرْسَـــال العُرُوض للعُملاء على شَكْل أَقْرَاص DVD، وَفي عَام 2007م، بَدَأَت في تَزْوِيد المُشْتَرِكِين بِخِيَار بثّ بَعْض أفلامها وبرامجها التلفزيونيَّة مُبَاشَرَةً إلى مَنَازِلِهـــم عَبْر الإنترنت، وَمُنْذ عَام 2010م توسَّـــعت خَارِج الوِلَايَات المُتَّحِدَة في كَنَـــدا وَأَمْرِيكَا اللاتينيَّة وَمِنْطَقَة البَحْر الكَارِيبِيّ وَالمَمْلَكَة المُتَّحِدَة وأيرلندا وَالدُّوَل الإِسْـــكندنافيَّة، وبحلول عَام 2016م كَانَت خِدْمَة البثّ مُتَاحةً في أَكْثَر من 190 دَوْلَـــةً وَمِنْطَقَـــة حَـــوْل العَالَم، وَفي عَـــام 2018م أَعْلَنْت عَن عَدَد عملاء يتخطَّى 130 مِلْيُون مُشْـــتَرِك. للمَزِيد حَوْل الشَّرِكَة وخِدْمَاتها يُمكن زِيَارَة مَوْقِعَها الرَّسْمِيّ: https://www.netflix.com.

العَدَالَة وَالمُسَاوَاة في حلّ المُشْكِلَات الجماعيَّة، وَزِيَادَة حُرِّيَّة المُوَظَّفِين، وخَفْض القُيُود الإداريَّة، وَتَقْدِيم استحقاقات شَــامِلَة للمُوَظَّفِين، وَالقَضَاء على التَّسَلُّط واسْتِخْدَام سَطْوَة الأَلْقَاب الوظيفيَّة(1).

وَمِن الأَمْثِلَة الجديرَة بالذِّكْر هُنَا شَرِكَة **والت ديزني (Walt Disney)** لوَسَائِل الإعْلَام وَالتَّرْفِيــه الَّتي تُقَدِّم لمُوَظَّفيها مُبَادرات مُمَيَّزَةً للمَعِيشَــة الصِّحِّيَّة وَمُوَاجَهَة العَادَات السَّــيِّئَة في أُسْلُوب الحَيَاة، والَّتي تَسْــتهدِف الحدّ من السِّمْنَة وتعزيز عَادَات الأَكْل الصِّحِّيَّة وَعَدَم الإفْرَاط في تَنَاوُل الوَجَبات الجَاهِزَة وَالحَلْوَى(2).

خامسًا: جَوْدَة الإدَارَة

من المُهِمّ للغَايَة أَن يَتَشَــارك قَادَه المُنَظَّمَة مَع مُوَظَّفِيهم في وَضْع السِّيَاسَات واتِّخاذ القَرَارَات؛ فالقائد النَّاجح هُو الَّذي يحتضن فَرِيق العَمَل وَيَسْــتَمِع لمَخَاوِف مُوَظَّفيه، فَيَكْتَسِب الاحْتِرَام والثِّقَة في النِّهَايَة.

وهَذَا يَسْتَلْزِم التَّوَاصُل مَع المُوَظَّفِين وطَرْح الأَسْئِلَة الصَّعْبَة، بِهَدَف مَعْرِفَة حَقِيقَة مَا يَجْرِي مَع أَعْضَاء الفَرِيق، وَقِرَاءَة الفُرُوق الدَّقِيقَة بَيْنَهُم؛ فَالأَمْر يتعلَّق بتنســيق العَمَل وَالحِفَاظ على العَلَاقَة المستمِرَّة بَيْنَهُم والتأكُّد من تدفُّق المَعْلُومَات، فحتَّى تتمكَّن المُنَظَّمَة من إدَارَة سُمْعَتها بِنَجَاح لا بُدّ وأَن تُدِير التَّوَاصُل مَع مُوَظَّفيها بفاعليَّة، فيَجِب أَن يَكُون هَذَا التَّوَاصُل مدفوعًا من الأَعْلَى إلى الأَسْــفَل، أي أَن تتفاعَــل الإدَارَة العُلْيَا مَع المُوَظَّفِين التنفيذيِّين بِشَكْل دَائِم ومُنْتَظِم، وأَن يَكُون قائمًا على الثِّقَة والشَّفَافِيَّة في تَبَادُل المَعْلُومَات والبَيَانَات.

ولذَلِك لَم يتردَّد مؤسِّــس سِلْسِلَة مقاهي **ســتاربكس(Starbucks)** العالميَّة، **هوارد شولتز**، في التَّوَاجُد بِنَفْسِه في مَسْرَح الأَحْدَاث بَعْد السَّطْو على أَحَد فُرُوع المَقْهَى في

1. **شَرِكات تَمْنَــح مُوَظَّفيهــا امتيازات خياليَّةً**. موقع أرقام، 14 مايو 2016م، مُتَــاح على الرَّابط: http://cutt.us/fkGKF
2. **تَحْفِيز العَامِلين للحُصُول على أفضل ما لَدَيْهم في بيئة العَمَل**، 19 نوفمبر 2017م، مُتَاح على الرَّابِط: http://cutt.us/rU05G

وِلَايَة واشـــنطن وَمَقْتَل ثَلَاثَة مِن المُوَظَّفِين، فَشَـــارك في عمليَّات التحرِّي مَع أَجْهزَة الأَمْن، وَحَضَر مَرَاسِـــم الدَّفْن، وتفقَّد عائلات الضَّحَايَا، وخصَّص جَمِيع أَرْبَاح المَتْجَر المُقْبِلَة لدعم ضَحَايَا العُنْف.

وَكَان **شـــولتز** بِإِظْهاره هَذَا الاهْتِمَام العَمِيق لمُوَظَّفي الفَرْع، لَا سِيَّمَا ضَحَايَا الحَادِث، قَد أَظْهَر مثالًا نادرًا في الإِدَارَة والتَّعاوُن والتَّفاعُل مَع الأَحْدَاث الَّتِي تمسّ الشَّرِكَة(1).

أمَّا بالنِّسْـــبَة لِشَرِكَة **مايْكرُوسُـــوفت (Microsoft)** فَمَا أنصفها لَدَى الجُمْهُور هُو قيادَاتها، فَكَمَا ذَكَرْنَا؛ فإنّ قِيادَة المُنَظَّمَة هِي إِحْدَى العَوامِل السَّـــبْعَة المهمَّة الَّتِي يَتِمّ تَقْيِيم المُنَظَّمَة على أَسَاسِـــها، وَقَد كَانَت إِدَارَة **ساتيا ناديلا**(2) أحد العَوامِل في تَقْيِيم مُرْتَفِع لِشَرِكَة "**مايْكرُوسُـــوفت**" لِتَكُون بَيْن العَشَرَة الأَوَائِل من الشَّرِكَات الأَفْضَل من حَيْث السُّـــمْعَة حَوْل العَالَم؛ حَيْث اهتمّ ساتيا ناديلا بالقَضَايَا الاجْتِمَاعِيَّة مِثْل قضيَّة الهِجْرَة، وتَمَيَّز بِثَبَات مَوَاقِفه منْها، وَدَعْمه للمُجْتَمَع بِشَكْل كَبِير، وَهُو مَا كَان سببًا قويًّا في دَعْم الجُمْهُور العَامّ لِشَرِكَة "مايْكرُوسُـــوفت" بشكل عامّ، كَمَا تَمَيَّز ساتيا بدفاعه المُستمرّ عَن قَضَايَا الطُّفُولَة أيضًا، وَقَد اعْتَبَرَه الجُمْهُور من القِيَادَات المُمَيَّزَة وَالمَوْهُوبَة الَّتِي نَجَحَت شَرِكَة "مايْكرُوسُوفت" في ضمِّها إِلَيْها، مِمَّا مَثَّل إضافةً للمُجْتَمَع وَقَضَايَاه بشكل عامٍّ(3).

1. Covey, Stephen M. R. **The Speed Of Trust**. Free Press, 2006.
2. **ساتيا نادالا** هو الرَّئِيس التَّنْفيذيّ لِمُنَظَّمَة مايكروسوفت، وهو هِنْدِيّ الأَصْل، وُلِد في عام 1967م كان يعمل نادلًا في مُنَظَّمَة صن مايكروسيســتمز قبل انضمامه لمُنَظَّمَة مايكروســوفت في عام 1992م، تَزَوَّج من زميلَته بالعَمَل، ولديه ثلاثة أبناء ويعيش في واشــنطن، وقد حقَّق نَجاحًا كبيرًا في مُنَظَّمَة مايكروســوفت، وقد أَصْدَر كتابَه الأَوَّل بعنوان hite refresh يَشْمَل قِصَّة حياته، ويَتَحَدَّث فيه أيضًا عن مُنَظَّمَة مايكروسوفت. (للمَزِيد، انظر: زينب عبد المنعم، 5 مَعْلُومات عن الهِنْدِيّ ســاتيا ناديلا الرَّئِيس التَّنْفِيذِيّ لمايكروســوفت، موقع اليوم السَّابِع، منشور في 19 أغسطس 2017م، آخر زيارة في 14 يناير 2019م، مُتَاح على الرَّابِط: https://goo.gl/6TZrQv)
3. **كَيْف حَوَّل سَــاتْيَا نَادِيلا مَايْكُرُوسُــوفْت إِلَى شَرِكَة بِقِيمَة تِرِيلْيُون دُولَار**. مَوْقِع أَرَابِيسْــك، 22 فبراير 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/w58kf

وَهُنَا يَجب أَن يكُون واضحًا لِجَمِيع مُوَظَّفي المُنَظَّمَة أنّ بِنَاء سُمْعَة جَيِّدَة لعَلَامَتها التِّجاريَّة وَالحِفَاظ عَلَيْها مَسؤوليَّة الجَمِيع، وَلَيْس كِبَار المَسْؤولِين التَّنْفيذيِّين فقَط، لذَلِك فالتَّوَاصُل النَّاجِح هُو مِفْتَاح تكْوِين السُّمْعَة وَاسْتِمْرَارِها على نَحْو جيِّد، لَا سِيَّمَا في أَوْقَات الأَزمَات، فَعِنْدَمَــا تَهْدَأ الأُمُور، مِن الضَّرُورِيّ للغَايَة التَّوَاصُل مَع فَرِيق العَمَل لِمُرَاجَعَة مَا حَدَث، وَكَيْف تَمّ التَّعَامُل مَعَه والتَّعلُّم مِن الأَخْطَاء الَّتِي ارتُكِبَت في السَّابِق.

هَذَا التَّوَاصُل يَتِيح للمُنَظَّمَة مُرَاقبة الملاحظات أَثْنَاء الأَزَمَات وتكييف إِسْــتراتِيجيَّتها وتكتيكاتها لِمُوَاجَهَة الأَمْر، ورُبَّمَا قَد يكُون ذَلِك فِرْصَةً جَيِّدَةً للمُنَظَّمَة بأكملها لاتِّخاذ أَفْكار جَدِيدَة وَتَنْفِيذ تَدَابِير إضافيَّة تُعَالِج القَضَايَا الَّتِي كَشَفَت عَنْها الأَزْمَة.

سادسًا: المُوَظَّفون

يُعَــدّ المُوَظَّفُون مَوْرِدًا مُهِمًّا مِن المَوَارِد الفَرِيدَة الَّتِي تَمْلِكَها المُنَظَّمَة وتُولِّد من خِلَالِها أداءً مهنيًّا إيجابيًّا وَمَيْزَةً تَنافُسِــيَّةً مُسْتَدَامَةً، إذ لَا يُمْكِن إِنْشَاء مُنْتَج عَالِي الجَوْدَة أَو تَقْدِيــم خِدْمَة مُتَمَيِّزَة دُون بَذْلهم الجُهُــود، بِمَا يَمْنَح المُنَظَّمَة في النِّهايَة نَتَائِج مَاليَّةً مُذْهِلَةً وسُمْعَةً جَيِّدَة، لذَلِك يُعتَبَر المُوَظَّفُون الرَّابِط الرَّئِيس لإِدَارَة السُّمْعَة. ومن خِلَال إدْرَاك المُنَظَّمَة لِلدَّوْر التَّآزُرِيّ الَّذِي يمُكِن أَن يَلْعَبَه المُوَظَّفُون في تَحْدِيد المَوْقع العَامّ لسُــمعتها، يمكِنها الحُصُول على إنجازات كَبِيرَة على المُسْتَوَيَيْن الإِدَارِيّ وَالمَالِيّ وَتَلْبِيَة أَهْدافِها الاسْتِرَاتِيجِيَّة وَتَوْلِيد مَيْزَة تنافسيَّة مُسْتَدَامَة.

وَيَرْتَبِط بَعْض المُوَظَّفِين بمَدَى مُشَارَكَتِهِم في بِنَاء سُمْعَة قَوِيَّة للمُنَظَّمَة وَحِمايَتَها خِلَال الأَزَمَات، فالمشــارَكَة أَمْر ضَرُورِيّ لقيادة السُّمْعَة، لأَنّ المُوَظَّفِين الَّذِين لَا يُشَارِكُون بِاجْتِهاد في أَنْشِــطَة المُنَظَّمَة وتَحْسِــين صُورَتِها الذِّهنيَّة مـــن خِلَال تَطوير أَدَائِهم وَالسَّــعْي للابتكار وَالإِبْدَاع وبِنَاء عَلَاقَات مُثْمِرَة مَع أَصْحَاب المَصْلَحَة، فإِنَّهم بِلَا شَكّ يَضُرُّون بسُمعتها، على العَكْس من ذَلِك المُوَظَّفُون الَّذين يُبْدُون التِزَامًا أَكْبَر في العَمَل وينخرطون في جُهُود إضافيَّة لإِنْجاح المُنَظَّمَة والارْتِقَاء بسُمعتها.

وهُنَاك رَابِط وَثِيق بَيْن انْخِفَاض مُشَــارَكَة المُوَظَّفِين وتَدَنِّي جَوْدَة المُنْتَج أَو الخِدْمَة، لأنّ المُوَظَّفِين الَّذِين لَيْس لَدَيْهم أيّ دَافع لدَعْم مُسْـــتَوى الخِدْمَة المقدَّمة للعُمَلَاء، لَا يُظْهِـــرُون أيّة تفاعلات إيجابيَّة مَعَهُم، وَلَيْـــس مِن الصَّعْب على العُمَلَاء إدْرَاك ذَلِك، فتَكُون النَّتِيجَة تَجْرِبَة خِدْمَة سَـــيِّئَة وتَلاشِي وَلائِهم للمُنَظَّمَة وتَحَوُّلهم نَحْو المُنَافِسِين وَاكْتِسَابها بالتَّالِي سُمْعَةً سَيِّئَةً.

انخفاض المُشَـــارَكة أيضًا يُؤَثِّر على ارتفاع مُعَـــدَّل دَوران المُوَظَّفِينَ(1)، فَإذَا لَم يَتِمّ إشْرَاك بَعْض المُوَظَّفِين، فإنَّهم سَوْف يُغَادِرون حتمًا لوَظَائِف أُخْرَى، وبذَلِك ستُعَاني المُنَظَّمَة مِن تَكْلفَة اسْـــتِقْدام مُوَظَّفِين جُدُد وتَدْرِيبهم، إلى جَانِب أنّ العُمَلَاء لَن يَثِقوا بمُنَظَّمَة ذَات مُعَدَّل دَوَرَان وَظِيفِيّ مُرْتَفِع وَتُعْتَاد تَغْيِير عَنَاصِرها البَشَرِيَّة على فَتَرَات زمنيَّة قَصِيرَة، حِينها سيشعر العُمَلَاء أنَّها بالضَّرُورَة تُواجِه مَشَاكِل داخليَّةً جمَّةً.
وهنا يُمْكِن القَوْل بِأَنّ انْخِفَاض الأَجْوَاء المِهْنِيَّة الإيجَابِيَّة دَاخِل المُنَظَّمَة سَيَقُود لزِيَادَة مُعَدَّل دَوَرَان العَامِلِين وَبِالتَّالِي سَـــيَتْرُك أَثَرًا سَـــلْبِيًّا لَدَى العُمَلَاء كَوْن هَذَا الدَّوَرَان سَيَقُود لانْخِفَاض جَوْدَة المُنْتَجَات وَالخِدْمَات، وَانْخِفَاض رِضَا العُمَلَاء قَد يُسَبِّب انْتِشَار الاسْتِيَاء بَيْن العَامِلِين وَيَزِيد من فُرَص عَدَم وَلَائِهم التَّنْظِيمِيّ، مِمَّا سَيَقُودُهُم لِمُغَادَرَة المُنَظَّمَـــة عِنْد أَوَّل أَزْمَة تُوَاجِهُهَا، وَبِالتَّالِي سَـــيُؤَثِّر من جَدِيد على رِضَا العُمَلَاء وَعلى سُمْعَة المُنَظَّمَة وَعَلَامَتِهَا التِّجَارِيَّة.

ويُمكِن للمُنَظَّمَة بِنَاء سُـــمْعَة جَيِّدَة عَبْر مُوَظَّفِيها من خِلَال زِيَادَة حَوافِز المُشَـــارَكَة المَادِّيَّـــة والمعنويَّة وتكريم أَصْحَاب الأَدَاء الجَيِّـــد وَالحِرْص على تَدْرِيبهم وتَطْوِيرهم، ودَعْمِهم ببَرَامِج التَّأْمِين الصِّحِّيّ والاجْتِمَاعِيّ وبَرَامج الوِقَايَة مِن الأَمْرَاض وإصابات

1. **الـــدَّوَرَان الوظيفيَ** هُو عَدَم الاسْـــتِقْرَار وَالثَّبَات في مَكَان العَمَـــل، وَيُمْكِن أن يَكُون عَدَم التَّوازُن - ظرفيًّا مكانيًّا؛ كَالانْتِقَـــال إلى مَـــكَان يَخْتَلِف اختلافًـــا جذريًّا في طَبِيعَة أَدَائِه عَن المَكَان السَّـــابِق، وَيُمْكِن أَن يَكُون داخليًّا ضِمْن المَنْظُومَة، أَو خارجيًّا كَالانْتِقَال إلى مَنْظُومَة أُخْرَى. أَو دائمًا، من خِلَال إنْهَاء خِدْمَات المُوَظَّفِين نهائيًّا بِتَسْرِيحهم مِن العَمَل أَو اسْتِبْدالهم بِغَيْرِهِم. للمَزِيد يُنْظَر مَوْقِع بَيْت.كوم، على الرَّابِط: http://cutt.us/OLqW3

العَمَل والوَفيات، فالمُنَظَّـــمَات الَّتي تتمتَّع ببرنامج وَاحِد -على أقَلّ تقدير- مِن بَرامِج الضَّمَان الاجْتِمَاعِيّ وَالوِقايَة يَزْدَاد الوَلَاء وَالثِّقَة والرِّضَا لَدَى مُوَظَّفيها وَتَرْتَفِع مُعَدَّلات الإنْتَاجِيَّة وَحَجْم المَبِيعَات، وَتَرْتَقِي سُـــمْعَتها التَّنظِيمِيَّة؛ إذ إنَّه مِن الضَّرُورِيّ أَن يُشْعِر المُوَظَّفون دائمًا بالرِّضَا عَن عَمَلِهِم وَالفَخْر بالعَمَل تَحْت وَلَاء المُنَظَّمَة، فَيَزِيد حَمَاسُهم للمُسَاهَمَة في إِنْجَاحها والتَّرْويج الجَيِّد لِصُورَتِها الذِّهنِيَّة وَحِمَايَة سُمْعَتها.

والدَّلِيـــل الأَبْرَز على ذَلِـــك ما تتمتَّع به شَرِكَة **جوجل (Google)** من سُـــمْعَة جَيِّدَة عالميًّا فيما يتعلَّق بالثَّقَافَة التَّنظِيمِيَّة الوَدُودَة لمُوَظَّفيها، والَّتِي سَاعَدَتْها على الحُصُول بِشَـــكْل دائم على مَرْتَبَة متقدِّمَة في قائمة مَجَلَّة **فورشن**(1)**(Fortune)** لأَفْضَل 100 مُنَظَّمَة للعمل بها، فتُعرِّف **جوجل(Google)** ذَاتَها بِشَكْل واضح بأنَّها غير تقليديَّة على الإطلاق، وتُوَفِّر لمُوَظَّفيها مَزَايَا إضافيَّةً، مثل: إمكانيَّة العمل عن بُعْد، والسَّمَاح بأوقات عَمَل مَرِنَة ودون التقيُّد بســـاعات محدَّدَة، فالإنتاجيَّـــة تُقَاس هُنَاك بالنَّتائج وليس بالحُضُور والانصراف، نَاهِيك عن سَـــدَاد الرُّسُـــوم الدراسيَّة لمُوَظَّفيها من الطُّلَّاب، وتوفير أطباء في مَوْقع الشَّرِكَة، وغَيْرها من المَزَايَا(2).

ويَتَمَيَّز مقرّ الشَّرِكَة الرَّئِيس، والَّذِي يَقَع في مَنْطِقَة ماونتن فيو، في وِلَاية كاليِفُورْنيا، بِالكَثِير مِـــن المَزَايَا، فَيَنْتَشِر في إرْجَائِه 11 مَقْهَى ومطعـــمًا يقدِّمون مُخْتَلف أَنْوَاع

1. **فورشن (Fortune)** هي مُؤَسَّسَة إعلاميَّة أمريكيَّة عالميَّة مُكرَّسَة لمُساعَدة القُرَّاء والمُشَاهِدين والحُضُور على النَّجَاح بشكل كبير في مجال الأعمال التجاريَّة من خِلَال سَرْد القصص الأفضل في فِئَتها، وواحدة من العَلَامات التجاريَّة الرَّائِدَة في مجال الوسائط التِّجاريَّة في العالَم، وتَتَضَمَّن مَجَلَّةً شهريَّةً مُتَعَدِّدَة الجِنْسِيَّات وموقعًا إلكترونيًّا يَوْمِيًّا، وسِلْسلة مؤتمرات، وتُصْدر أربع قوائم رَئِيسَةً هي: FORTUNE 500 وFORTUNE 1000 وGlobal 500 و100 أَفْضَـــل مُنَظَّمَـــة للعَمَل بها، وهـــي الآن مَمْلُوكة لِشَرِكَـــة Fortune Media Group Holdings Limited، المَمْلُوكة بالكامِـــل لِشَرِكَة Chatchaval Jiaravanon، تأسَّـــت على يَد هنري روبنســـون لـــوس Henry R. Luce في عام 1929م، ويقع المَقَرّ الرَّئِيس لِلمُؤَسَّسَة في مَدِينة نيويورك، وتَشْغَل مَكَاتِب في بكين وبوسطن وشيكاغو وهونج كونج ولندن ولوس أنجلوس ومدينة نيويورك وســـان فرانسيســـكو وشانغهاي. للمزيد حَوْل المُؤَسَّسَة ومُنْتَجَاتِها وخِدْمَاتها يُمْكِن زيارة مَوْقِعها الرَّسْمِيّ: https://fortune.com.
2. **سِرّ نَجَـــاح جوجـــل في الحِفَاظ على مُوَظَّفِيهـــا**. موقع الجزيرة. نت، 9 أبريل 2016م، مُتَاح على الرَّابِط: http://cutt.us/Rspkk.

المَأْكُولَات للمُوَظَّفِين مَجَّانًا وَطُوَال اليَوْم، وَقَد أَخَذَت إِدَارَة المَطَاعِم والمَقَاهِي في عَيْن الاعْتِبَار المُوَظَّفِين النَّبَاتِيِّين وَأُولَئِك الَّذِين يَبْحَثُون عَن الأَكْل العُضويّ والَّذِين يتَّبِعُون حِمْيَـةً مُعَيَّنَةً، إلى جَانِب حمَّامَات السِّـباحَة والصَّالات الرِّياضِيَّة وصالات الأَلْعاب الإِلِكْتِرُونِيَّة والبليارِدو، وَغَيْرِها من وَسَائِل التَّرْفِيه.

كَمَا تُقدِّم الشَّرِكَة خِدْمَات غَسِيل السَّيَّارَات وَالمَلَابِس والكَيّ مجانًا للمُوَظَّفِين، وهُنَاك مُصَفِّفُو شَعْر ومَرَاكِز تَجْمِيل ومَحَلَّات للتَّدْلِيك وَالعِلَاج الطَّبِيعِيّ، بالإِضَافَة إلى مَرَاكِز لِتَعْلِيم لُغَات أجنبيَّة كاليابانيَّة والإِسبانيَّة والفَرَنْسِيَّة، فمَكَان عَمَل الشَّرِكَة وَمَرَافِقها يوضِّحان بِشَكْل مؤكَّد مَوْقِف الشَّرِكَة تِجَاه مُوَظَّفِيها.

وَذَهَبَت **جوجل(Google)** إلى أَبْعَد من ذَلِك، فوفَّرت مَكْتَبًا يُقَدِّم خِدْمَات شخصيَّة للمُوَظَّفِين كحَجْز غَدَاء للمُوَظَّف وَزَوْجَته في أَحَد مَطَاعِم المَدِينَة وَغَيْرِها، وَلَم تُغْفِل الشَّرِكَة سُبُل تَكْرِيم المتميِّزين والمُبدِعين، فكلّ مَن يقدِّم فِكْرةً قَابِلَةً لِلتَّطْبِيق يُمنَح مبلغًا ماليًّا وعددًا مُحَدَّدًا مِن أَسْهُم الشَّرِكَة(1).

سابعًا: أداء العَمَل أو حَالَة العَمَل "Business Case"

سُمْعَة مُنَظَّمَة مَا تُصْبِح أَفْضَل عِنْدَمَا يُرِيد المَزِيد مِن الأَشْخَاص اقْتِنَاء مُنْتَجاتها أَو تَجْرِبَة خِدْمَاتها والاستثمار فِيها، وَالعَمَل بِها، هَذِه الحَالَة غالبًا مَا تَنْتُج عَن اتِّصال المُنَظَّمَة الجَيِّد مَع هَذِه المجموعات المُخْتَلِفَة من أَصْحَاب المَصْلَحَة (العُمَلَاء والمُسْتَثْمِرين والمُوَظَّفِين وغَيْرِهم)، فغالبيَّة الشَّرِكَات ذَات السُّمْعَة القَوِيَّة تَسْتَفِيد بِالفِعْل من دَعْم أَصْحَاب المَصْلَحَة في التَّفَوُّق على المُنَافِسِين وجَنْي ثِمَار الإِيرَادَات.

فيُمكِن لِأَصْحَاب المَصْلَحَة أَن يَكُونُوا أَكْبَر سُفَرَاء أَو مُنْتَقِدين للمُنَظَّمَة وبالتَّالي أَكْبَر مُؤَثِّر على سُمْعَتها، لأنّ السُّمْعَة تتشكَّل وَفْقًا للقَصْد السُّلُوكِيّ لِأَصْحَاب المَصْلَحَة مِن المُنْتَجَات أو الخِدْمَات، أي أنَّه كُلَّمَا حَظِيت المُنَظَّمَة بعَلَاقَات وَثِيقَة معهم -تَبْرُز في

1. **جوجل عَالَم آخَر**، موقع مَأْرِب برس، 9 أبريل 2016م، 29 أبريل 2019م، مُتَاح على الرَّابِط: http://cutt.us/zLa4Q

زِيَادَة احْتِمَالَات شِرَاء الأَفْرَاد من المُنَظَّمَة وَرَغْبَة المُساهِمين في الاسْتِثْمَار فِيها وَالعَمَل لصَالِحها والتَّوْصية بها- كُلَّمَا تمَتَّعَت بسُمْعَة أَفْضَل.

ولذَلِــك يَتَعَلَّق بَعْض أَدَاء العَمَل بالنَّتِيجَة النهائيَّة لِنَشــاط المُنَظَّمَة، ويُقْصَد به كيفيَّة تَسْــويق مُنْتَجَاتها أَو خِدْمَاتها وتَطْوير مُعَدَّلات مَبِيعاتها، فغالبًا مَا تَحْتَاج المُنَظَّمَة إلى النَّظَر جيِّدًا في كيفيَّة الإِعْلان عَن نَفْسِــها، وتسويق نَشَاطِها ومُنْتَجَاتها أَو خِدْمَاتها، وتَحْدِيد الرَّسَــائِل الرَّئِيسَــة لَها في الإِعْلانَات التَّرْويجيَّة، والتأَكُّد مَا إذَا كَانَت هَذِه الرَّسَائِل تَصِل لِأَصْحَاب المَصْلَحَة المُسْتَهْدَفين أَم لَا.

هَذِه الأَسْــئِلَة مهمَّة للغَايَة؛ لأنّ التَّسْويق ونَشْر الوَعْي بِقيمَة المُنَظَّمَة وأَهَمِّيَّة عَلَامَتها التِّجاريَّــة أَصْبَح جزءًا لَا يتجزَّأ مِن بِنَاء التَّصَوُّرَات لَدَى الجُمْهُور وَأَصْحَاب المَصْلَحَة الآخَريــن عَن المُنْتَج أَو الخِدْمَة ذَاتِها، وعاملًا أساســيًّا في بِنَاء الصُّورَة الذِّهنيَّة عَن المُنَظَّمَة وتكْوين سُمْعَتها التَّنْظيميَّة.

وهَــذَا هُو السِّرّ في تَصدُّر شَرِكَة **رولكس (Rolex)** للمَرْكَــز الأَوَّل في قَائِمَة مَعْهَد "ريبيوتيشــن **Reputation Institute** " الخَاصَّة بقِيَاس السُّــمْعَة المُؤَسَّسِيَّة لِعَام 2018م؛ إذ تَصــبّ اهْتِمَامَها على الدِّعَايَة المُمَيَّزَة، وتَتَعَاوَن مَع الكَثِير من المَشَــاهِير في تَحْقِيق النَّتَائِج المَطْلُوبَة؛ حَيْث اعْتَمَدَت الشَّرِكَة على لاعِب التِّنس الشَّــهير **روجر فيــدرر**(1) من أَجْــل تَحْقِيق دِعَاية كَبِيرَة، وَهُو مَا مَكَّنَها من الحِفَاظ على سُــمْعَتها ومَكَانَتها وَرَأْي الجُمْهُور والعُمَلَاء بها وَفي مُنْتَجها المَوْثُوق بِه(2).

1. روجــر فيــدرر هو لاعِب كُره تِنس مُحْتَرَف، وُلِد في سُــويسْرا عَام 1981م، وَهُو يُعْتَبَر مِــن أَفْضَل لاعِبِي التِّنس النَّاشِــئِين في سُــويسْرا، بَدَأ مَسِــيرَتَه الاحترافيَّة عَام 1998م، وحقَّق الفَوْز في نِهائِي وينبلدون عَام 2003م، وَقَد تمكَّن من إِحْرَاز اللَّقَب في البُطولَة الكُبْرَى لفردي الرِّجَال، وَقَد تمكَّن مِن الحُصُول على المَرْكَز الأَوَّل في التَّصْنِيف العَالَمِيّ لِكُرَة المَضْرَب عَام 2004م ووصولًا لِعَام 2008م، كَمَا تمكَّن مِن الحُصُول على 18 لقبًا في بطولات الجراند سَلَام، لِذَا فَهُو يُعْتَبَر مِن اللَّاعِبِين الَّذِين حَقَّقُوا أَرْقامًا قياسيَّةً في هَذِه اللُّعْبَة. (للمزيد، انْظُر: مَن هُو رُوجر فيدرر، مَوْقِع مَجَلَّة أراجيك، آخَر زِيَارَة في 14 يَنَاير 2019م، النَّصّ مُتَاح على الرَّابِط: https://goo.gl/gA5XbK.)
2. Valet, Vicky. «**The World's Most Reputable Companies 2019**م». Forbes.Com, 2019م, https://bit.ly/2YI9o2D.

كَذَلِــك العَلَامَة التِّجَاريَّــة زارا (Zara)[1] الَّتِي لَا تَعْتمِد على الحَمَلات التَّسْــويقيَّة التَّقْليدِيَّة في التَّرْوِيج لمُنْتَجَاتها، بَل تَسْــتَنِد للسُّمْعة الجَيِّدَة للعَلَامَة كَوَاحِدَة من أَشْهَر العَلامَــات الدَّوْلِيَّة في مَجَال الأزياء الَّتِي يَقْتَنِيها المَشَــاهِير، وَمَا عزَّز ذَلك الانطباع القَــوِيّ الَّذي تَركَتْه دوقة كامبريدج كيــت ميدلتون تِجَاه عَلَامَة زارا (Zara) حِينَمَا ارْتَدَت ثوبًا مِن تَوْقِيع العَلَامَة الشَّــهِيرَة في اليَوْم التَّالي لزِفَافِها مِن الأَمِير وِيلْيام، فَأَعْطَــت بِذَلك دَفْعَة تَرْويجيَّة دَوْلِيَّة وضَخْمَة للعَلَامَة التِّجَاريَّة لَا تُوَازِيها أيّة حَمَلات تَسْويقيَّة أُخْرَى[2].

يَسْتَغْرق بِنَاء سُمْعَة المُنَظَّمَة سَنَوَات طَوِيلَة مِن العَمَل والتَّفاني، لذَلِك يَجِب تعزيزها وَالحِفَاظ عَلَيْها من خِلَال تَوْثِيق عَلَاقَــات جَيِّدَة طَويلَة الأَجَل مَع العُمَلَاء وَجَمِيع أَصْحَاب المَصْلَحَة، لتجنُّب النَّتَائِج الوَخِيمَة الَّتِي قَد تَلْحَق بسُمْعَة المُنَظَّمَة إذَا مَا تعرَّضَت لأيَّة أَزْمَة.

اسْتِراتِيجِيَّات العَلَاقَات العامَّة

تَعْنِي «اسْــتِرَاتِيجِيَّات العَلَاقَات العامَّة» مَجْمُوعَة القَرَارَات والإجراءات الَّتِي تَقُوم بِها إدَارَة العَلَاقَات العامَّة من أَجْل تَحْقِيق الأَهْدَاف الَّتِي تَسْعى المُنَظَّمَة إلى تَحْقِيقها، وَعِنْدَمَا تَتَمَكَّن إدَارَة العَلَاقَات العامَّة من تَسْــخِير تِقْنِيَّات الاتِّصَال ووسائله الحَدِيثَة في تَنْفِيذ اسْتِرَاتِيجِيَّة تواصُل فعَّالة مَع جماهيرها الدَّاخِليَّة والخَارِجيَّة؛ فإنَّها تَتَمَكَّن مِن تكْوِين صُورَة ذِهْنِيَّة مُتَمَيِّزَة عن عَلَامَة المُنَظَّمَة، وبِنَاء سُــمْعَة جَيِّدَة للمُنَظَّمَة الأُمّ في أذهان الجُمْهُور والمُتَعَامِلين معها[3].

1. زارا (Zara): سِلْسِلَة من المَحَلَّات التِّجَارِيَّة الَّتِي تَنْتَمِي إلَى المَجْمُوعَة الإسْــبَانِيَّة إنْدِتكْس (INDITEX) أَسَّسَــهَا أَمَانْسِيُو أُورْتِيغَا عَام 1975م، يَقَع مَقَرّ المَجْمُوعَة في لَاكُورُونْيَا جَلِيقِيَّة، إسْبَانْيا، وَتَحْتَلّ هَذِه السِّلْسِلَة مَكَانَة مَرْمُوقَة في عَالَم الأَزْيَاء على مُسْــتَوَى العَالَم، وَتُنْتِج مَا يَزِيد عَن 10,000 تَصْمِيم سَــنَوِيًّا، وَلَهَا أَكْثَر من 1,500 فَرْع حَوْل العَالَم، لِلْمَزِيد: مَوْقِع وِيكِيبِيديا المَوْسوعَة الحُرَّة، مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/pfTF1
2. Prater, Meg. "**9 Brands That Thrive Without A Traditional Marketing Budget**". Hubspot, 2017, https://bit.ly/2MClqlB. Accessed 7March, 2020.
3. بودهيان، يامين. "**هل تُوجَد اسْتِرَاتِيجِيَّة للعَلَاقات العَامَّة في المُنَظَّمَات الجَزَائِريَّة الخَاصَّة؟**. مَجَلَّة عُلُوم إنْسَانِيَّة، مُجَلَّد 4، العدد 29، يوليو 2006م، ص5.

وأيًّا كَانَت طَبِيعَة المُنَظَّمَة؛ فإنّ اسْـــتِرَاتِيجِيَّة العَلَاقَات العامَّة تَعْتَمِد على عَوامِل عدَّة، مِنْها: حَاجَات المُسْتَهْلِك وَرَغَبَاتُه، ووَضْعِيَّة السُّوق، سواء البَشَرِيَّة أَو التَّنْظِيمِيَّة أَو المَادِّيَّة، وَالأَبْعَاد الاقتِصَادِيَّة والثقافيَّة والتِّكْنُولُوجِيَّة للمُنَظَّمَة ذَاتِها، وَغَيْرِها مِن العَوامِل.

لَكِن وَقَبْل اخْتِيَار أَو بِنَاء اسْـــتِرَاتِيجِيَّة العَلَاقَات العامَّة، هُنَاك تسَاؤُلَات مُهِمَّة يَجِب طَرْحُها، مِثْل: "كَيْف تَتَواصَل المُنَظَّمَة مَع جُمْهُورِها داخليًّا وخارجيًّا؟"، و"كيف تتواصَل مَع وَسَائِل الإِعْلَام في مُحِيطها؟"، و"ما مَدَى مُشَارَكَة المُنَظَّمَة في المسؤوليَّات المُجْتَمَعِيَّة؟"، و"كيـــف تتَعامَل المُنَظَّمَة مَع الأَزَمَات الَّتِي قَد تُواجِهُهَـــا؟"، و"ما هِي الأَحْدَاث الَّتِي تُخَطِّط لتَنْظِيمها؟"؛ إذ إنّ نشـــاط العَلَاقَات العامَّة يمسّ الكثير من أجزاء العَمَل الَّتِي تُساهِم في بِنَاء صُورَة إيجابيَّة عن المُنَظَّمَة وتكْوِين سُمْعَة جَيِّدَة لها لَدَى الجُمْهُور.

وتعتبر اسْـــتِرَاتِيجِيَّة اتِّصَالات المُنَظَّمَة مع جُمْهُورها الدَّاخِلِيّ والخارجيّ هي العَمُود الفَقْرِيّ للاسْتِرَاتِيجِيَّة العامَّة للعَلَاقَات العامَّة في أيّ مُنَظَّمَة، والَّتِي لا يُمكن الاسْتِغنَاء عنها في التَّوَاصُل مع الجُمْهُور وبنَاء السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة. ففيما يَتَعَلَّق بالجُمْهُور الدَّاخِلِيّ (المُوَظَّفِينَ) فإنّ إبْقَاء التَّوَاصُل مستمرًّا مَعَهُم وَإِطْلَاعِهم على كُلّ مَا هُو جَدِيد يُسَاعِد على بِنَاء مَوَاقِف إيجابيَّة لَدَيْهِم تِجَاه إِدَارَة المُنَظَّمَة، وتَعْزِيز التِزَامهم بقِيَمها ورَسَائلها، وَالحِرْص على بَذْل المَزِيد مِن الجُهْد من أَجْل تَحْقِيق أَهْدافِها، ويُمْكِن هُنَا اسْـــتِخْدَام النَّشَرات الإخباريَّة أَو صَفْحَة المُوَظَّف عَلى مَوْقع الويب الخَاصّ بالمُنَظَّمَة لنَشْر الأَخْبَار ذَات الصِّلة بالعَمَل.

أمَّا بشَـــأن الجُمْهُور الخارجـــيّ للمُنَظَّمَة (العُمَلَاء والوكلاء والمُسْـــتَثْمِرين والمُجْتَمَع المَدَنِيّ)، فإنّ الاتِّصَال بِهم يُسَـــاعِد على إِطْلَاعِهم عـــلى المُنْتَجَات أو الخِدْمَات الَّتِي تُوفِّرُها العَلَامَة، ومَعْرِفة رَغَباتهم واحْتِياجَاتِهم، وتلَقِّي شَـــكاوِيهم ومُقْتَرَحاتِهم، بما يُعزِّز وَلَاءهم لها ويُرسِّخ صُورَةً ذهنيَّةً إيجابيَّةً عن المُنَظَّمَة في أَذْهانِهم.

وَتَشْـــتَمِل اسْتِرَاتِيجِيَّة الاتِّصَال بالعُمَلَاء على تَحْدِيد الرَّسَائِل المُهِمَّة الَّتِي تُرِيد المُنَظَّمَة إيصَالَها لَهُم، وَاخْتِيَار آلِيَّات التَّوَاصُل المســـتخدَمة الَّتِي تَضْمَن نَجَاح وُصُول الرِّسَالَة

وَفَهْمُهَا بيُسر وَسُـــهُولَة مِن قِبَل الجُمْهُور، فعلى سَـــبِيل المِثَال: تُعَدّ رَسَـــائِل البرَيد الإلكترونيّ الدَّاخِليَّة أَو النَّشَرات الصحافيَّة الَّتِي تُعْلِن عَن أَخْبَار المُنَظَّمَة المُهِمَّة جُزءًا مِن اسْترَاتِيجِيَّة اتِّصَالات المُنَظَّمَة.

وَقَد عرَّفـــت جمعيَّة العَلَاقَات العامَّة الأمريكيَّة مُصْطلَـــح "العَلَاقَات العامَّة" بأنَّها عمليَّة اتِّصَال اسْترَاتِيجِيَّة تَبنِي عَلَاقَات مَنْفَعَة مُتَبَادلة بَيْن المُنَظَّمَات والجُمْهُور، فيُمْكِن للمُنَظَّمَات الصَّغِـــيرة اسْـــتِخْدَام أَدَوَات وتقنيَّات العَلَاقَات العامَّة للتَّوَاصُل بشَـــكْل فَعَّال مَع العُمَلَاء والمورِّدين والمُوَظَّفين والمُسْـــتَثْمِرين والمُجْتَمَع، فتســـاعد تقنيَّات العَلَاقَات العامَّة مُخْتَلف المُنَظَّمَات على تَسْوِيق مُنْتَجَاتها وخِدْمَاتها، وتُؤَثِّر في مَوَاقِف العُمَلَاء تُجَاهَها(1).

وَفي الوَقْت الَّذِي تُواجِه فِيه المُنَظَّمَات اليَوْم قَنَوات متعدِّدةً يُمْكِن اسْتِخْدَامُها للوُصُول إلى العُمَلَاء المُحْتَمَلِين، لَا يُمكِن هُنَا إغْفَال أَهَمِّيَّة وَسَـــائِل الاتِّصَال الحَدِيثَة المُتَمَثِّلَة في المُدَوَّنَات والشَّـــبَكات الاجْتِمَاعِيَّة في تَوَاصُل المُنَظَّمَة مَع جُمْهُور أَكْثَر ذكاءً مِن النَّاحِيَة الرَّقْمِيَّة وَالفَوْز بولَايَة لعَلَامَتها، وتطوير مُنْتَجَاتها أَو خِدْمَاتها وَالحِفَاظ على سُمْعتها. وتَعْتَمِد مُخْتَلف المُنَظَّمَات اليَوْم على الاسْـــتِثْمَار الفَعَّال في المُدَوَّنَات ووَسَـــائِل التَّوَاصُل الاجْتِمَاعِيّ وبنَاء اسْترَاتِيجِيَّات مُثْلَى حَوْل أَفْضَل السُّبُل لاسْتِخْدَام المِنَصَّات المُخْتَلفَة لِصَالح تَدْعِيم عَلَامَتها، فتتواصَل مَع عُمَلَائها، وتســـتمع لآرَائِهم وتتبـــادَل الأَفْكَار مَعَهُم وتُوفِّر مُحْتَوًى مثيرًا لِلاهْتِمَام. ولِتَحْقِيق أَقْصَى اسْتِفَادَه من وَسَائِل التَّوَاصُل الاجْتِمَاعِيّ يتوجَّب على المُنَظَّمَات إنْشَـــاء اسْترَاتِيجِيَّة قَوِيَّة لوَسَـــائِل التَّوَاصُل الاجْتِمَاعِيّ، تَتَضَمَّن الجُمْهُور المســـتهدَف مِنْها، والأَهْدَاف الَّتِي تُرِيد تَحْقِيقها، وَالغَرَض الرَّئِيس مِن اسْـــتِخْدَام وَسَائِل التَّوَاصُل الاجْتِمَاعِيّ، والمِنَصَّة الَّتِي تُنَاسِب نَشَاط المُنَظَّمَة وعَلَامَتها وجُمْهُورها المستهدَف، وَنَوْع المحتوى الَّذِي ستُشاركه، وكيفيَّة التَّعَامُل مَع المُتَابِعِين، وآليَّات المُتَابَعَة وَقِيَاس مُؤَشِّرَات النَّجَاح، والمَسْؤولون عَن إِدَارَة الحِسابات عَبْر وَسَائِل التَّوَاصُل الاجْتِمَاعِيّ.

1. Linton, Ian. "**What Are PR Communication Tools & Techniques? Small Business**". Chron.com, 2019, https://bit.ly/1e2nQqv.

أمَّا العَلَاقَات الإِعْلَاميَّة بَيْن المُنَظَّمَة ووَسَــائِل الإِعْلَام (الصُّحُف والمَجَلَّات والإذاعة والتلفزيون) فَهِي مِن العَنَاصِر المُهِمَّة في الاسْــتِرَاتِيجيَّات النَّاجِحَة للعَلَاقَات العامَّة؛ لأنَّها قَنَوات مُهِمَّة للتَّواصُل مَع العُمَلَاء والمُسْــتَثْمِرين والمُجْتَمَع، وَتَضْمَن تَصْوِير عَمل المُنَظَّمَة وأَنْشِــطَة عَلَامَتها بِشَكْل جَيِّد ومُستمِرّ في وَسَائِل الإِعْلَام، والَّتِي بِدَوْرِها تَنْقُل هَــذِه الصُّورَة إلى الجُمْهُور وَتَعْمَل على تَرْسِــيخها فِيمَا بَعْد وَالدِّفَاع عَنْها في أَوْقَات الأَزَمَــات. لِذَلِك يَجِب أَن تَحْرِص إِدَارَة العَلَاقَات العامَّة على إِقَامَة عَلَاقَات جَيِّدَة مَع وَسَائِل الإِعْلَام كافَّةً تَسْتَنِد لِلاحْتِرَام والشَّفَافِيَة، وكذَلِك تكْوِين قَائِمَة مَصَادِر إخباريَّة تُعزِّز هَذِه العَلاقَات، وَنَشْر الأَحْدَاث الإيجابيَّة عَن المُنَظَّمَة وعَلَامَتها بِصُورَة مستمِرَّة، والتَّوَاصُل السَّرِيع والفَعَّال في الأَزَمَات، مَع الحِرْص على إِرْسَــال البَيَانَات الصحافيَّة الدوريَّة وَالطَّارِئَة. كُلّ هَذِه المَهَامّ وَغَيْرُها تُسَاهِم في تَوْطِيد العَلَاقَات الإِعْلَاميَّة بَيْن المُنَظَّمَة ووَسَائِل الإِعْلَام على المَدَيَيْن القَرِيب وَالبَعِيد.

كذَلِك العَلَاقَات المُجْتَمَعِيَّة للمُنَظَّمَة مِن المكوِّنات الرَّئِيسَــة والفعَّالة في اسْــتِرَاتِيجيَّة العَلَاقَــات العامَّة، فَالعَمَل المُجْتَمَعِيّ للمُنَظَّمَة عُنْصُر أســاسيّ في تقدُّم هَذَا المُجْتَمَع وتطــوُّره من جَانِب، وَمن جَانِب آخَر دَلِيل فِعْلِيّ عــلى وُجُود هَذِه المُنَظَّمَة وَمَا تتبَّناه عَلَامَتها مِن قِيَم وَمَبَادِئ تُسَــاهِم في تَشْكِيل صُورَتها الذِّهنيَّة لَدَى الجُمْهُور وتكْوِين سُــمْعَتها إمَّا سَــلْبًا أَو إيجابًا. وهُنَاك الكَثِير مِن المَجَالات الَّتِي يمكِن للمُنَظَّمَات من خِلَالِها المُشَارَكَة في المُجْتَمَع، مِثْل: المبادرات وَالبرَامِج المُجْتَمَعِيَّة الَّتِي تُرَكِز على النُّمُوّ الاقتصاديّ، أَو تَطوير التَّعْلِيم، والصِّحَّة، والبيئة، وَغَيْرِها.

وَتَشْــتَمِل اسْــتِرَاتِيجِيَّة العَلَاقَات العامَّة على مُتَابَعَة مَدَى نَجَــاح المُنَظَّمَة في إِدَارَة الأَزَمَــات الَّتِي تُواجِهُها أَو غَيْر ذَلِك مِن المَوَاقِف غَــيْر المتوقَّعَة، فهَذِه الأَحْدَاث قَد تُؤَدِّي إلى تَدَنِّي مَبْيعَاتِها وَتَرَاجُع الثِّقَة بِها، وبالتَّالي فَشَــل عَملِها وخَسَــارَة سُمْعَتها. لِذَلِك فإنّ وُجُود خُطَّة واسْتِرَاتِيجِيَّة لإِدَارَة الأَزَمَات يُتيح للمُنَظَّمَة العمل بِشَكْل طبيعيّ -قَدْر الإمكان- قَبْل وأَثْنَاء وبَعْد حدوث الأَزْمَة، والحِفاظ على صُورَتها كمُؤَسَّسَة قَوِيَّة قادرة على العمل والاستمرار في شتَّى الظروف.

وتُعتَـــبر الاتِّصَالات الدَّاخِليَّة والخَارِجيَّة النَّاجِحَة للعَلَاقَات العامَّة ذَات أَهَمِّيَّة خَاصَّة خِلَال هَذِه الأَوْقَات، فتُساهِم في الحِفَاظ على الوَضْع العَامّ للمُنَظَّمَة تَحْت السَّيْطَرَة، حَتَّى وَلَو لَم يكُن مِن المُمْكِن مَنْع الأَزْمَة، فإنّ أقلّ مَا يمُكِن فِعْله هُو الاسْتِعْدَاد.

أخيراً نَتَطرَّق لعنصر "**إدَارَة الأحداث**" وَدَوْرِه في الاسْتِرَاتِيجيَّة الفعّالة للعَلَاقَات العامَّة؛ إذ تُعدّ الفعاليَّات التي تُنَظِّمها إدَارَة العَلَاقَات العامَّة عَن نَشَاط المُنَظَّمَة أَدَاةً تسويقيَّةً قَيِّمَةً لَها ولعَلَامَتها وَوَسِـــيلَةً حيَّةً للتواصُل مَع الجُمْهُور، فتنظيم المؤتمرات وَالأَحْدَاث يَضَع المُنَظَّمَة أَمَام جُمْهُور مُهْتَمّ بأَنْشِـــطَتها، وَمَن المُحْتَمَل أَن يُصْبِحُوا عُمَلَاء جُدُدًا أَو رُعَاةً لعَلَامَتها أَو مُسْتثمِرين، وهَذَا يَعْنِي أنَّه مِن الضَّرُورِيّ للغَايَة التَّخْطِيط الجَيِّد للحَدَث قَبْل الإِعْلَان عَنْه، وَالاخْتِيَار الجَيِّد للمَوْعِد وَالمَكَان وَقَائِمَة الحُضُور ووَسَـــائِل الإِعْلَام وَغَيْرُها مِن العَنَاصِر المُهِمَّة الَّتِي تَضْمَن خُرُوج هَذِه الأَحْدَاث بِصُورَة مُشَرِّفَة للمُنَظَّمَة والارْتِقَاء بسُمْعَتها.

من هُنَا نَسْـــتَخْلِص أنّ الإِجَابَة الدَّقِيقَة عَن هَذِه التَّسَـــاؤُلَات تُسَاعِد بقُوَّة في تكْوِين اسْـــتِرَاتِيجِيَّة نَاجِحَة وفَعَّالة للعَلَاقَات العامَّة، بالإضافة إلى تَنْظِيم الجُهُود المُؤَسَّسِيَّة وَإِنْشَـــاء الصُّورَة الذِّهنِيَّة المَرْغُوبة الَّتِي تُرِيدُها المُنَظَّمَة لِنَفْسِـــها ولعَلَامَتها وبالتَّالي الارتقاء بسُمْعَتِها(1).

وهُنَاك أربع اسْتِرَاتِيجيَّات يمُكِن للعَلَاقَات العامَّة اسْتِخْدامها في الاتِّصَال والتَّوَاصُل هي:

1. **اسْتِرَاتِيجِيَّة الإِعْلَام:**

هَذِه الاسْـــتِرَاتِيجِيَّة تَعْتَمِد على توجيه الرَّسَـــائِل الاتِّصَاليَّة الَّتِي تَسْعَى المُنَظَّمَة لتَوْصيلها للجُمْهُور، وتَتَضَمَّن هَذِه الرَّسَـــائِل كافَّة المَعْلُومَات والمعاني الَّتِي تُمَكِّن الجُمْهُور من اتِّخَاذ القَرَار أو تكْوِين الرَّأْي الَّذِي تِسْتَهدِف المُنَظَّمَة تكوينَه لَدَيهم، سواء كان الجُمْهُور داخليًّا أو خارجيًّا.

1. Linton, Ian. **"What Are PR Communication Tools & Techniques? Small Business"**. Chron.com, 2019, https://bit.ly/1e2nQqv.

2. **اسْتراتيجيَّة بنَاء الإجماع:**

وتَهدِف هَذِه الاسْتراتيجيَّة إلى تَحقيق نَوْع من الاتِّصَال المُتبادَل بَيْن المُنظَّمَة وَبَيْن جُمْهُورها الدَّاخِليّ أو الخَارجيّ، وقد تَلْجَأ العَلَاقَات العامَّة لاتِّبَاع هَذَا النَّوْع من الاسْـــتراتيجيَّات من أجْل الوصول لاتِّفَاق مُشترك بَيْن المُنَظَّمَة وَبَيْن الجُمْهُور أو المُوَظَّفين يَخْدِم مَصلحة الطَّرَفَيْن.

3. **اسْتراتيجيَّة الإقناع:**

في هَذَا النَّوْع من الاسْـــتراتيجيَّات يُمْكِن للعَلَاقَات العامَّة اتِّبَاع أسلوبيْن؛ الأَوَّل هـــو الاتِّصَال المُوَجَّه من جانب واحد، والثَّاني هو تقديم مَضْمُون اتِّصَاليّ يُمْكِن من خِلَالِه تَوْصِيل الرَّسَـــائِل المُعَبِّرَة عن المُنَظَّمَة وعن الجُمْهُور في الوقت ذَاتِه، وهو ما يُيَسِّر إمكانيَّة الحُصُول على أفكار الطَّرَفَيْن والتوصُّل لحلّ وَسَـــط يُرضِي المُنَظَّمَة وجُمْهُورَها، وفي حالة اسْتِخْدَام هَذِه الاسْتراتيجيَّة فإنّ العَلَاقَات العامَّة تَسْعَى من خِلَالِها للتَأْثِير في سُلُوكيَّات الجُمْهُور ومَعَارفهم.

4. **اسْتراتيجيَّة الحُوار:**

هَذِه الاسْتراتيجيَّة تُعْتَبَر من الاسْتراتيجيَّات الشَّامِلَة؛ حَيْث إنَّها تَجْمَع بَيْن الاتِّصَال في اتِّجَاهَيْن، أي من المُنَظَّمَة إلى جُمْهُورها، أو من الجُمْهُور إلى المُنَظَّمَة، كما أنَّه يُمْكِن من خِلَالِها تقديم مَضْمُون اتِّصَاليّ ورســـائل موجَّهة بَيْن الطَّرَفَيْن، ومن خِلَال هَذِه الاسْـــتراتيجيَّة يُمْكِن أن يَتِمّ التَّشَاوُر بَيْن المُنَظَّمَة وَبَيْن الجُمْهُور في السِّياسَات الَّتِي تَخُصّ المُنَظَّمَة، كما يَتَمَكَّن الجُمْهُور من خِلَال هَذِه الاسْتراتيجيَّة من المُشَـــارَكَة في عَمَليَّة اتِّخَاذ القَرَار دَاخِل المُنَظَّمَة، فهَذِه الاسْـــتراتيجيَّة تَقُوم على التفاعُليَّة الكَامِلة بَيْن الجُمْهُور وَبَيْن المُنَظَّمَة من خِلَال الحُوار المُشْتَرَك(1).

1. بن عبدالله، مُنَى بِنْت سُلَيْمان. "**الاسْتراتيجيَّات الاتِّصَاليَّة للعَلَاقات العَامَّة عَبرْ المَوَاقِع الإلكتْرُونيَّة في الوَحَدات الحُكُومِيَّة بسَلْطَنة عُمَان**". مَجَلَّة الآدَاب والعُلُوم الاجْتِمَاعِيَّة، جامِعَة السُّلْطان قَابوس، مُجَلَّد 2، العدد 6، ديسمبر 2014م، ص 76.

وقد قسَّـــم الباحِثَان (راسم الجَمَّال وخَيْرت عَيَّاد، 2005م) اسْتراتِيجيَّات العَلاَقات العامَّة إلى نَوْعَيْن من أَنْوَاع أُخْرَى من الاسْتراتِيجيَّات تَتَمَثَّل في(1):

أولًا: الاسْترَاتِيجيَّة المَنْطقِيَّة:

وتَعْتَمِد هَذِه الاسْـــترَاتِيجيَّة على فِكْرَة **الإقناع**؛ حَيْث تعمل العَلاَقَات العامَّة على إقناع الجُمْهُور بكافَّة السُّبُل المُمْكِنَة بالرَّسَائِل والأفكار الَّتِي تَسْعَى المُنَظَّمَة لإيصالها لهم.

ثانيًا: الاسْترَاتِيجيَّة الوجدانيَّة:

وتَعْتَمِد على اسْـــتِخْدَام أســـاليب **عاطفيَّة** من أجل جَذْب الجُمْهُور وإِقْنَاعِه بالأفكار المَطْلُوبـــة، وتُعْتَبَر من أهَمّ وأبْرَز الاسْـــترَاتِيجيَّات تأثيرًا في مـــا إذا كان الجُمْهُور المستهدَف من الرِّسالَة غير مُهْتَمّ بها.

وهُنَاك مَجْمُوعَة أُخْرَى من الاسْـــترَاتِيجِيَّات الَّتِي يمُكِن للعَلاَقَات العامَّة الاختيار من بَيْنِها؛ أهمُّها:

1. **اسْترَاتِيجيَّة التَّرْكِيز:**

   في هَذَا النَّوْع من الاسْترَاتِيجيَّات تَعْتَمِد العَلاَقَات العامَّة على التَّرْكِيز على هَدَف محـــدَّد وَمَشْرُوع معيَّن تَرْغَب في إيصَال المَعْلُومَة حَوْلَه، كَمَا تَقُوم بِتَرْكِيز جَمِيع وَسَائِل الاتِّصَال المُمْكِنَة من أَجْل الوُصُول لهَذَا الهَدَف.

2. **اسْترَاتِيجيَّة التوقيت:**

   وَتَخْتَار العَلاَقَات العامَّة هَذِه الاسْترَاتِيجيَّة عِنْدَما يكون الاتِّصَال بالجُمْهُور في أَوْقَات ومناسَـــبات مُعَيَّنَة أمرًا مهمًّا، والتَّوَاصُل مَع الجُمْهُور في المناسَبات العامَّة يُؤَدِّي إلى تَحْسِين صُورَة المُنَظَّمَة وخَلْق صُورَة إيجابيَّة مُمَيَّزَة، كَمَا يُتِيح الفُرْصَة للجُمْهُور للتعرُّف بِطَرِيقَة أَفْضَل على المُنَظَّمَة من خِلَال الرَّسَائِل الَّتِي يَتِمّ طَرْحُها لَهُم.

1. الجمال، راســم مُحمَّد، وآخرون. **إدَارة العَلاَقات العَامَّة، المَدْخَل الاسْـــترَاتِيجِيّ**. القاهرة: الدَّار المصريَّة اللبنانيَّة، ط1، 2005م، ص ص:243-239.

3. **اسْتراتيجيَّة التَّرَيُّث:**

عادةً مَا تُستخدَم هَذِه الاسْتراتيجيَّة في حَالَة وُجُود شائعات تَدُور حَوْل المُنظَّمَة وكيَانها، هُنَا تَسْتَخْدِم العَلاَقَات العامَّة أُسْلُوب التريُّث في عَدَم تَجْهيز ردّ سَريع على هَذِه الشَّائِعَات، وإنَّما تُقدِّم المُنظَّمَة أفعالًا مُتَمَيِّزَةً وسلوكيَّات تَنْفي بِدَوْرها بشَكْل غَيْر مُبَاشِر كُلّ هَذِه الشَّائِعَات والأكَاذيب.

4. **اسْتراتيجيَّة المُفَاجأة:**

هَذِه الاسْتراتيجيَّة من الاسْتراتيجيَّات الفعَّالة عندما تُحاوِل المُنظَّمَة مُفَاجَأة مُنَافِسِيها بنَشَاط جديد لا يُمْكِنُهم مُواجَهَتُه بشَكْل سريع، وتَعْتَمِد هَذِه الاسْتراتيجيَّة على بعض البرامج الهُجُوميَّة من أجْل تَفَادِي أيّ أضْرَار قد تتعرَّض لها.

5. **اسْتراتيجيَّة المُشَاركة:**

وهي تُشْبِه كثيرًا اسْتراتيجيَّة الحِوار سَالِفَة الذِّكْر؛ حَيْث تَقُوم المُنظَّمَة من خِلاَل هَذِه الاسْتراتيجيَّة بالسَّماح للجُمْهُور بالمُشارَكة وطَرْح الأفكار والآرَاء الَّتي يمُكِن أَن تَعْمَل على تطوير العَمَل بالمُنَظَّمَة، وأَخْذها في الاعْتبار.

6. **اسْتراتيجيَّة الانْتِشار والتَّوَسُّع:**

تُستخدَم هَذِه الاسْتراتيجيَّة عادةً عندما تَسْعَى المُنَظَّمَة للحُصُول على التَّأييد الكَامِل من الجُمْهُور حَوْل مُنْتَجَاتها، فتَستَخْدِم كافَّة أَسَاليب التَّشْويق والتَّأْثير في الجُمْهُور حَتَّى تَتَمَكَّن من الحُصُول على دَعْمِهم الكَامِل.

7. **اسْتراتيجيَّة التَّحَالُف:**

في هَذِه الاسْتراتيجيَّة تَقُوم المُنَظَّمَة بالتَّحالُف مع مُنَظَّمَة أُخْرَى من أجْل الاستفادَة من قِيمَتها وصُورَتها المُرْتَفِعة لَدَى الجُمْهُور، وهَذَا التَّحَالُف قد يُؤَدِّي إلى تَحْقيق قُوَّة حقيقيَّة للمُنَظَّمَة في المَجَال، ويَخْلُق لَها أفْضَل الفُرَص للحُصول على نَتَائِج أفْضَل[1].

1. نــاصر، أودية. "اسْـتراتيجيَّة العَلاَقَات العَامَّة في المُنَظَّمَة". مَجَلَّة الحِكْمَة، مُنَظَّمَـة كُنُوز الحِكْمَة للنَّشْر والتَّوْزِيع (الجزائر)، عدد 18، 2013م، ص ص 293-290.

مَرَاحِل التَّخطِيط الاسْتِرَاتِيجي للعَلَاقَات العامَّة

تَتَّبِع العَلَاقَات العامَّة بَعْض الاسْــتِرَاتِيجِيَّات دَاخِل المُنَظَّمَة، وتَتِمّ هَذِه الاسْتِرَاتِيجِيَّات عـــلى مَرَاحِل مُتَعَدِّدَة، فلِــكَي تَتَمَكَّن العَلَاقَات العامَّة مـــن تَحْقِيق النَّجَاح في هَذِه الاسْــتِرَاتِيجِيَّات يَجِب علَيْها أن تَخْتَار اسْــتِرَاتِيجِيَّةً مبنيَّةً على أَرْبَع خُطُوات دَقِيقَة ومُنَظَّمَــة، هِي البَحْث وَجَمْــع المَعْلُومَات عَن مَوْقِف المُنَظَّمَة بشَــكْل عَامّ أَو خِلَال مُشْــكِلَة مَا تمُرّ بها، ثُمّ وَضْع الأَهْدَاف والاسْتِرَاتِيجِيَّات الَّتِي تُعَالِج المَوْقِف، ثُمّ تَنْفِيذ الاسْتِرَاتِيجِيَّات، وأَخيرًا قِيَاس نَتَائِج جُهُود العَلَاقَات العامَّة.

وفي بَعْض الأحيان، يَتِمّ اسْــتِخْدَام بعض الاخْتِصَارات لوَصْــف تِلْك العمليَّة، مِثْل: (البحــث Research، الأَهْدَاف Action Planning، البرمجة Communication، التَّقْيِيم Evaluation) لـJohn Marston's RACE، أو (البَحْث Research، الأَهْدَاف Objectives، البرمجة Programming، التَّقْيِيم Evaluation) لـJerry Hendrix's ROPE، ومن المُلَاحَظ أنّ هَذِه العمليَّة تَبْدَأ دائمًا بالبَحْث وتنتهي بالتَّقْيِيم(1).

الخُطْوَة الأُولَى:

وتَتَضَمَّن البَحْث -ســواء كان رَسْمِيًّا أو غير رَسْمِيٍّ-، وجَمْع المَعْلُومَات وَتَحْلِيل المَوْقِف الَّذِي يُواجِه المُنَظَّمَة أَو عَلَامَتها التِّجَارِيَّة بِدِقَّة أَو تَحْدِيد المُشْــكِلَة أَو الفُرَص المُتَاحَة لَدَيْها للتطوُّر وَتَوْسِيع نِطَاق عَمِلَها، بِطَرِيقة تُمَكِّن جُهُود العَلَاقَات العامَّة من صِيَاغَة الاسْــتِرَاتِيجِيَّات وَمُعَالَجَة سَبَب المُشْــكِلَة بِنَجَاح وَلَيْس فَقَط أَعْرَاضَها، وتُسمَّى هَذِه الخُطْوَة حِينَئِذ بـ"البَحْث التَّكْوِينِيُّ".

ووَفْقًا لدِرَاســات(2) **Cutlip** و**Center** و**Broom**، فــإنّ البَحْث "هو جَمْع مَنْهَجِيّ للمَعْلُومَات لِوَصْف وَفَهْم المَوَاقِف والتحقُّق مِن الافْتِراضات حَوْل رُدود فِعْل الجُمْهُور

1. "**Constructing The Strategic Plan For A Public Relations Campaign**". Saylordotorg.Github.Io, 2012, https://bit.ly/2YWbW8g.
2. Cutlip, Scot et al. **Effective Public Relations. Pearson**. 10 edition, 2008.

تِجَاه أَنْشِـــطَة العَلَاقَات العامَّة"، وَقَد يُوجَد الكَثِير من هَذِه المَعْلُومَات والَّتِي أُجْرِيَت ســـابِقًا وَتُســـمَّى "البُحُوث الثَّانويَّة"، أَو قَد يَتِمّ جَمْعُها بِوَاسِطَة مَصَادِر أُخْرَى مِثْل: الدِّرَاسَـــات الأَكاديميَّة والمهنيَّة وَتَحْلِيل الأَخْبَار والتَّقَاريـــر الإِعْلَاميَّة والصَّحَافيَّة، وَتَحْلِيل آرَاء الجُمْهُور عَبْرَ المُدَوَّنَات والمِنَصَّات الاجْتِمَاعِيَّة، وَهِي الطَّرِيقَة الأَقلّ تَكْلفَةً لِاكْتِسَاب المَعْرِفَة الأَساسيَّة.

وَمِن الطُّرُق الشَّـــائِعَة لِدِرَاسَـــة المَوَاقِف وَتَحْلِيل الفُرَص المُتَاحَـــة للمُنَظَّمَة "**تَحْلِيل SWOT**" (نِقَاط القُوَّة والضَّعْف، والفُرَص والتَّهْدِيدات)، والَّذِي يُركِّز على دِرَاسَـــة العَوامِل الدَّاخِليَّة والخَارِجيَّة الَّتِي قَد تُسَـــاهِم في تَحْدِيد مَوْقِف المُنَظَّمَة، وذَلِك قَبْل وَضْـــع الاسْـــترَاتِيجيَّات، وتَتَمَثَّل العَوامِل الدَّاخِليَّة في نِقَـــاط القُوَّة وَالضَّعْف دَاخِل المُنَظَّمَة، أَمَّا العَوامِل الخَارِجيَّة فَهِي الفُرَص والتَّهْدِيدَات المَوْجُوْدَة في بِيئَة المُنَظَّمَة.

العَوامِل الداخليَّة Internal Factors		العَوامِل الخارجيَّة External Factors
الضَّعْف Weakness	القُوَّة Strength	
التَّهْدِيدات Threats	الفُرَص Opportunities	

وَبَعْـــد إِجْرَاء **تَحْلِيـــل SWOT**، يُمْكِن رَبْط العَوامِل الدَّاخِلِيَّـــة بالعَوامِل الخَارِجيَّة لاقْتِراح الاسْـــتِرَاتِيجيَّات المُمْكِنَة لِإِدَارَة العَلَاقَات العامَّة؛ إذ تُركِّز اسْتِرَاتِيجيَّات **SO** على اسْـــتِخْدَام نِقاط القُوَّة التَّنْظِيميَّة للاسْـــتِفَادَة مِن الفُرَص الخَارِجيَّة، وتَستخدِم اسْـــترَاتِيجيَّات **ST** أيضًا نِقاط القُوَّة التَّنْظِيميَّـــة لِمُوَاجَهَة التَّهْدِيدَات الخَارِجيَّة، أَمَّا اسْـــترَاتِيجيَّات **WO** فتُستخدَم لِمُعَالَجَة وتَحْسِـــين نِقاط الضَّعْف التَّنْظِيميَّة لِتكُون أَفْضَل اسْـــتِعْدَاد للِاسْتِفَادَة مِن الفُرَص الخَارِجيَّة، وأخيرًا تُحَاوِل اسْتِرَاتِيجيَّات **WT** تَصْحِيح نِقاط الضَّعْف التَّنْظِيميَّة للدِّفَاع ضِدّ التَّهْدِيدَات الخَارِجيَّة.

وبَعْــــد جَمْع ما يكْفي من البَيَانَات والمَعْلُومَات يأتي دَوْر "**بنَاء تَحْلِيل المَوْقِف**"، بِحَيْث تَنَجَّح إِدَارَة العَلَاقَات العامَّة في الفَهْم الدَّقِيق للعَوامِل الأَساسيَّة المُسَاهِمَة في مَوْقِف المُنَظَّمَة وَلَيْس فَقَط الظُّرُوف السَّـــطحيَّة، ثُمّ تَقُـــوم بِكِتَابة بَيَان من فقرتيْن يُلَخِّص المَوْقِـــف بِنَاء على هَـــذِه المَعْلُومَات، فيَجِب أَن تَقُوم الفِقْـــرَة الأُولَى بِتَعْرِيف المَوْقِف باسْـــتِخْدَام البَيَانَات الَّتِي تَمّ جَمْعُها بِوَاسِـــطَة البَحْث، وَتَسْلِيط الضَّوْء على الأَفْكَار المكتَسَبَة من خِلَال البُحُوث الرَّسميَّة وَغَيْر الرَّسميَّة.

أمَّـــا الفِقْرَة الثَّانية فيَجِب أَن تُحدِّد المُشْـــكِلَات والصُّعُوبات والحَوَاجِز المُحْتَمَلَة الَّتِي تَعْتَرِض حلّ المُشْكِلَة أَو المُتَسَبِّبَة في مَوْقِف المُنَظَّمَة، ويَجب أَن يَتِمّ تَحْدِيد هَذِه النُّقْطَة أيضًـــا في البَحْث، كَمَا يَجِب أَن يُسَـــاعِد هَذَا البَحْث أيضًا في اقْـــتِرَاح حُلُول لهَذِه المُشْكِلَات.

وَمِن فَقَرات وَصْف المَوْقِف، يَتِمّ أيضًا كِتَابة بَيَان مُوجَز عَن المُشْـــكِلَة أَو الفِرْصَة من جُمْلَة وَاحِدَة يَقْتَصِر على جَوْهَر المَوْقِف ويحدِّد عَوَاقِب عَدَم التَّعَامُل مَع المُشْكِلَة أَو الفُرْصَة.

الخُطْوة الثَّانية:

"**صِياغَة خُطَّة عَمَل اسْتراتِيجِيَّة**" تعالج القَضِيَّة الَّتِي تَمّ تَحْلِيلُها في الخُطْوَة الأُولَى، أو الاسْتِفَادَة مِن المَوْقِف المُحَدَّد في بَيَان المُشْكِلَة أو الفُرْصَة، ويَشمل ذَلِك **وُجُود أَهْدَاف قَابِلَة للقِيَاس، واسْتِراتِيجِيَّات هادفة، وجُمْهُور محدَّد بوضوح، وتكتيكات فعَّالة.**

وتَبْدَأ صِيَاغَة الخُطَّة بـ**تَقْسِيم بَيَان المُشْكِلَة أو الفُرْصَة إلى الهَدَف**، لَكِن يَجِب الحِرْص على عَدَم كِتَابَة الأَهْدَاف الَّتِي تُشِـــير إلى أنّ الجُمْهُور سَـــيَفْعَل شيئًا مَا تُرِيد المُنَظَّمَة أَن يَفْعَلُه؛ نظرًا لأنَّه لَا يُمْكِن في الوَاقع السَّـــيْطَرَة على هَذَا الجُمْهُور، وبَدَلًا مِن ذَلِك يَجِب التَّرْكِيز على مَا يُمْكِن القِيَام بِه لِتَحْقِيق الهَدَف المَرْغُوب، مِثْل: التَّوَاصُل بِطَرِيقة تَحْظَى بِمُوَافقَة أَو تَأْيِيد الجُمْهُور.

ووَفْقًا لبُحوث أندرسون وهادلي[1](1999م)، تُوفِّر صِيَاغَة الخُطَّة بِدِقَّة تَحْدِيد اتِّجَاهات وَاضِحَة للخُطَّة الاسْتِرَاتيجِيَّة ونتائج محدَّدة وقَابِلَة للقِيَاس تَكُون ضروريَّةً لِتَحْقِيق الهَدَف؛ فالهـــدف الجَيِّد يَجِب أَن يَفِي بمَجْمُوعَة مِن المعايير مِنْها: أَن يَكُون غَايَةً وَلَيْس وَسِـــيلَةً لأَهْدَاف أُخْرَى، وأَن يكُون قابلًا للقِيَاس، وأَن يكُون لَه أطار زمنيّ محدَّدٌ.

ويُمْكِـــن أَن يَتَمَحْوَر الهَـــدَف في تَعْزِيز أَهْدَاف العَمَل العامَّة، مِثْل: زِيَادَة المَبِيعَات أَو زِيَادَة قِيمة الأَسْـــهُم أَو الاحْتِفَاظ بالمُوَظَّفِين أَو تَحْسِين المَسْؤوليَّة الاجْتِمَاعِيَّة أَو تقْلِيل الدَّعَاوَى القَضَائيَّة.

وبشَـــكْل عَامّ، **هُنَاك ثلاث نَتائج مُحْتمَلـــة لهَذِه الأهداف: الإدْرَاك** (الوَعْي، الفَهْم، التَّذَكُّر)، و**المَوَاقف** (إنْشَاء المَوَاقِف، تَعْزِيز المَوَاقِف الإيجابيَّة، تَغْيِير المَوَاقف السَّلْبِيَّة)، و**السُّلُوك** (إنشاء السُّلُوكيَّات، تَعْزِيز السُّلُوكيَّات الإيجابيَّة، تَغْيِير السُّلُوكيَّات السَّلْبِيَّة). ومِن المُلاحَظ أنّ هَذِه الأَهْدَاف يَجِب أَن ترتبط بالجُمْهُور الدَّاخِلِيّ أو الخَارِجيّ، لذَلِك يَجِب تَحْدِيد فِئَة هَذَا الجُمْهُور قَبْل تَحْدِيد الأَهْدَاف؛ لأَنّ الجُمْهُور المُخْتَلف ســـيكون على مُسْتَويَات مُخْتَلفَة من الوَعْي والمواقِف والسُّلُوكيَّات.

على سَبِيل المِثَال، قد يكون هَدَف المُنَظَّمَة هُو زِيَادة حُضُور المُوَظَّفِين في الاجتماعات المِهنيَّة وغيرها، وَقَد يَجِد البَحْث أنّ الرَّسَائِل التَّوَاصُليَّة بَيْن المُنَظَّمَة وجُمْهُورها الدَّاخِليّ تَتَعَثَّر في الإِدَارَة الوُسْطَى، الَّتِي تضمّ الكَثِير مِن الأَشْخَاص الَّذِين لَدَيْهِم مَوْقِف سَلْبِيّ حِيَال الاجْتِمَاعَات وَلَا يُشَـــجِّعون المُوَظَّفِين على حُضُورها، هُنَا قَد يُرَكِّز أَحَد أَهْدَاف العَلَاقَات العامَّة على زِيَادَة مُسْـــتَوى وَعْي المُوَظَّفِـــين بأَهَمِّيَّة هَذِه الاجْتِمَاعَات، مَع إنْشَـــاء هَدَف آخَر رَئِيس يُرَكِّز على زِيَادَة المَوَاقِف الإيجابيَّة لمُوَظَّفي الإِدَارَة الوُسْطَى والَّتِي هِي سَبَب المُشْكِلَة.

1. Anderson, Charles W.»**Research on Scientific Reasoning**». Journal of Research science Teaching, vol 36, no.7. Septemper 1999, pp 751-752.

وبمُجَرَّد أَن يَتِمّ تَحْدِيد هدف بَرْنامَج العَلَاقَات العامَّة والأَهْدَاف القَابِلَة للقِيَاس، يأتي دَوْر تَحْوِيل الانْتِبَاه إلى **صِياغَة الاسْتِرَاتِيجِيَّات**، والَّتِي تُوفِّر الوَسَائِل الَّتِي يَتِمّ بها تحقيق هَذِه الأهداف، وهُنَاك بعض العَنَاصِر الَّتِي يَجِب تَضْمِينُها في هَذِه الخطوة:

- **تَحْدِيد ما تُحاوِل العَلَاقَات العامَّة تَحْقِيقه مع كُلّ جُمْهُور فتَرْبِط الاسْتِرَاتِيجيَّة مع الهدف**، فالاسْتِرَاتِيجِيَّة الفعَّالة للعَلَاقَات العامَّة تَرْتَبِط بالاحتياجات الحقيقيَّة للمُنَظَّمَة، فَإِذَا مَا توصَّلت إِدَارَة العَلَاقَات العامَّة في مُنَظَّمَة مَا إلى أُسْلُوب مَا لإِدَارَة أَنْشِطَتها لَكِنَّه لَا يُسَاعِد في تَحْقِيق أيّ أَهْدَاف، فيَجِب حِينَها إعَادَة النَّظَر بجدِّيَّة في اسْتِرَاتِيجِيَّتها، فغالبًا مَا يَتِمّ إهْدَار الكَثِير مِن المَوَارِد على التِّكْتِيكات الإِبْداعيَّة الَّتِي تَفْتَقِر إلى تَلْبِيَة احْتِيَاجَات المُنَظَّمَة.
وَفي الوَقْت ذَاته، قَد يُؤَدِّي العَصْف الذِّهنيّ بِشَأْن اسْتِرَاتِيجيَّات العَلَاقَات العامَّة إلى فِكْرَة مَشْرُوعَة لَم يَتِمّ أَخْذُها في الاعْتِبَار أَثْنَاء مَرْحَلَة تَحْدِيد الأَهْدَاف، أَو قَد يَتَطَلَّب إعَادَة تَقْيِيم الأَهْدَاف، لَكِن إذَا تعذَّر رَبْط الاسْتِرَاتِيجيَّة بِنَتِيجَة أساسيَّة، فَلَا يَنْبَغِي تَنْفِيذُها.
- **تَحْدِيد شرائح الجُمْهُور بِناءً على الخَصَائِص الشَّائِعَة**، وَالتَّمْيِيز بَيْن جَمِيع المَجْمُوعات دَاخِل الجُمْهُور اسْتِنادًا إلى هَذِه الخَصَائِص مِثْل: الدِّيمُوغْرَافيا أَو الجُغْرَافيا أَو عِلْم النَّفْس، فَتَشْمَل "الدِّيمُوغْرَافيا" التَّرْكِيبَة السُّكانيَّة مُتَغَيِّرَات مِثْل: الجِنْس والدَّخْل ومُسْتَوى التَّعْلِيم والعِرْق؛ إذ قَد تَكُون المُشْكِلَة مُرْتَبِطَةً بالإِنَاث بِشَكْل مُخْتَلف عَن الذُّكُور، أَو قَد يكُون لخِرِّيجِيّ الجَامِعَات مَوَاقِف مُخْتَلفَةً عَن خِرِّيجِي المَدَارِس الثَّانَوِيَّة.
أمَّا الجُغْرَافيا فَتَصِف الجُمْهُور بِحَسَب مَوْقِعَه، فالجُمْهُور الَّذِي يَعِيش في بَلَد مَا تَخْتَلِف اتِّجَاهاتُه عَن الجُمْهُور الَّذِي يَسْكُن بلدًا آخَر، بَيْنَمَا العَامِل النَّفْسيّ يُوَزِّع الجُمْهُور على أَسَاس قِيَمه وأنماط حَيَاته، فَقَد يكُون لَدَى الأَشْخَاص العَازِبين والمُغَامِرين الَّذِين يَقُودون السَّيَّارَات السَّرِيعَة وَيُنْفِقُون كثيرًا مِن دَخْلِهم على وَسَائِل التَّرْفِيه المُخْتَلفَة آرَاء مُخْتَلفَة جِدًّا عَن المُتَزَوِّجِين الَّذِين يَعُولون أطفالًا صغارًا، ويَسْتَثمِرون مُعْظَم أَمْوَالِهم في العَمَل، فَمِن المُهِمّ للغَايَة تَجْزِئة الجُمْهُور الرَّئِيس للمُنَظَّمَة؛ لأنَّه يُسَاعِد على تَحْدِيد اهتماماته الشَّخْصيَّة.

- **ابْتِــكار اسْــتراتيجيَّات اتِّصَال تُركِّز على المَصَالح الذَّاتيَّــة للجُمْهُور**، فيُولي الجُمْهُور اهتمامًا أكبر بالاتِّصَالات المُرْتَبِطَة بقِيَمِه واحْتِياجَاته وأهْدَافِه، لذا يَجب أَن تُركِّز اسْــتراتيجيَّة العَلاقَات العامَّة عــلى تَحْدِيد قِيَم الجُمْهُور والاهتمام به بِنَاءً على الأبحاث والدِّرَاسَات الأَوَّليّة ومَعْرِفَة الاختلافات النَّفْسيَّة والفِكْرِيَّة لهَذَا الجُمْهُور، ثُمّ إنشاء رسائل اتِّصَالية تَرْبِط الجُمْهُور ببرنامج العَلاقَات العامَّة.
- **تَحْدِيد كيفيَّة وُصُول الجُمْهُور للرَّسَــائل واختيار قَنَوات الاتِّصَال**، وهَذَا هُو العُنْصُر الأَخِير في الاسْتراتِيجيَّة، فعادةً مَا يَتِمّ الوُصُول إلى الجُمْهُور المُستهدَف من خِــلَال نِقاط اتِّصَال مُتَعَدِّدَة لتَعْزيز الرِّسَــالَة الاتِّصَالية، ويُمْكِن أَن تكُون القَنَوَات وَسَائِل إعْلَام، مِثْل: الصُّحُف أَو البرَامِج التلفزيونيَّة أَو الإذاعيَّة، أَو يُمْكِن نَقْلُهــا عَبْر قَنَوات أُخْرَى مِثْل: البرَيد الإِلِكْتُرونيّ أَو المُدَوَّنَات أَو مَوَاقع التَّوَاصُل الاجْتِمَاعِيّ، ويُمْكِن أيضًا أَن تكُون اجتماعات تقليديَّةً أَو مقابلات شخصيَّةً.
  وَفي بَعْــض الأَحْيَان تكُون قَنَوات الاتِّصَال عِبَارَةً عَن مَجْمُوعَة من الأَشْــخَاص، وعادةً مَا يكُــون قَادَة الرَّأْي، مِثْل: المُعلِّمين أَو العُلَمَاء أَو الأَطِبَّاء، أَو غَيْرِهِم مِن الخُبَرَاء والمُؤَثِّرِين.
- ويُعدّ العُنْصُر الأكثر إبداعًا في مرحلة التَّخْطِيط الاسْترَاتِيجيّ **هُو التكتيك**، أي: اخْتِيار أَدَوَات الاتِّصَال المحدَّدَة والمَهَامّ الَّتي يَتِمّ اسْتِخْدَامُها لتَنْفيذ الاسْترَاتِيجيَّة، ويكْمُن التَّحَدِّي في إنشاء تكتيكات تَخْترَق كُلّ الرَّسَائِل المُتَنافِسَة على الفَوْز بانتباه الجُمْهُور، وقد يكُون مِن المُجْدِي تَنْفيذ الكثير من جَلَسات العَصْف الذِّهْنيّ خِلَال هَذِه المرحلة لتَطوير أكثر الرَّسَائِل والتَّصميمات والأَنْشِطَة الأكثر إبداعًا. وتَتَمَثَّل القاعدة الأساسيَّة في تَقْيِيم التكتيك دائمًا ضِمْن إطار الاسْترَاتِيجيَّات والأَهْدَاف المَوْضوعة.

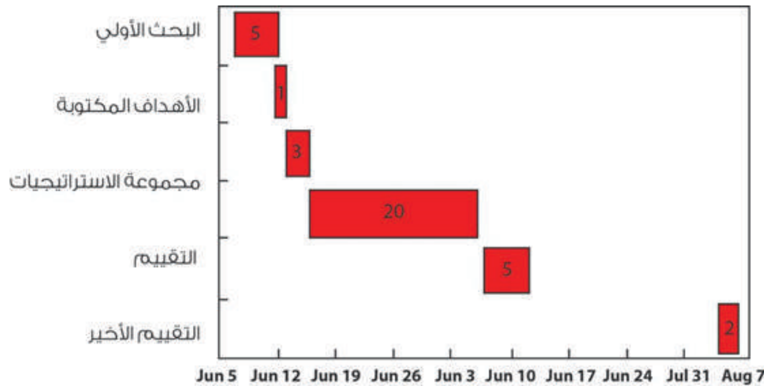
الخطوة الثَّالثة:

وتَشْتَمِل على **تَنْفِيذ الخُطَّة** باسْتِخْدَام أَدَوَات الاتِّصَال والمَهَامّ الَّتي تُسْهِم في الوُصُول إلى الأَهْدَاف، وَتَشْمَل أَفْضَل بَرَامِج العَلَاقَات العامَّة كُلًّا مِن التَّوَاصُل وَالعَمَل؛ فَالقَوْل

المَأْثُــور يَذْكُر أنّ "الأفْعَـــال تتحدَّث بِصَوْت أَعْلَى مِن الكلـــمات"، وَيَنْطَبِق هَذَا على العَلاَقَـــات العامَّة كَمَا هُو الحَال في تخصُّصات الأَعْمَال الأُخْرَى. تَحْتَاج المُنَظَّمَة في بَعْض الأَحْيَان إلى التصرُّف أَو الرَّدّ قَبْل أَن تتمكَّن مِن التَّوَاصُل. على سَبِيل المِثَال، إذَا لَم يَحْضُر المُوَظَّفون حَلَقَات دراســـيَّة تدريبيَّة، فَقَد لَا يكُون ذَلِك كافيًا لِتَجْرِبَة رَسَائِل أَكْثَر إبداعًا وإقناعًا، بَل قَد تَحْتَاج إِدَارَة العَلَاقَات العَامَّة لتَصمْيم نَدَوات تَكُون أَكْثَر صِلَةً ومثيرةً لِلاهْتِمَام بالنِّسْبَة للمُوَظَّفين، مَا قَد يُؤَدِّي إلى تَغْيِير سُلُوكيَّاتهم.

لَا يَنْبَغِـــي للمُنَظَّمَات أَن تتوقَّع فَقَط أَن يتصرَّف أَصْحَاب المَصْلَحَة بطُرُق تَعُود بالنَّفْع على المُنَظَّمَة؛ لكن مِن المؤكَّد أنّ المُنَظَّمَة تَحْتَاج في بَعْض الأَحْيَان إلى تَغْيِير تَصرُّفَاتها وسلوكيَّاتها لتَحْسِين هَذِه العَلَاقَات الحَرِجَة مَع هَذَا الجُمْهُور.

وعادةً مَا يَتِمّ تَطوير عُنْصَرَيْن إضافيَّيْن لعمليَّة العَلَاقَات العامَّة أَثْنَاء مَرْحَلَة التَّنْفيذ والتَّوَاصُل، وَهِي تَقْوِيم التَّخْطِيط وَصِيَاغَة الميزانيَّة، فبمُجَرَّد تَحْدِيد التَّكْتِيك المُنَاسِب، مِــنَ الأَفْضَل التَّخْطِيــط لتطوير وَتَنْفِيذ هَذَا التَّكْتِيك باسْــتِخْدَام أَدَاة تَقْوِيم، مِثْل: **مُخَطَّــط جانت**(1) **Gantt**، وهو مخطَّط تدفُّق أُفقيّ يوفِّــر توضيحًا بيانيًّا للوقت الَّذِي يَجِب أَن تَبْدَأ وتَنْتَهِي فيه المَهَامّ مُقارَنَةً بالمَهَامّ الأُخْرَى.



1. **مخطَّـط جانــت** هُو نَوْع مِن التَّخْطِيط الشَّرِيطــيّ يوضِّح الجَدْوَل الزَّمَنِيّ للمَــشْرُوع. وتُوضِّح مُخَطَّطات جانت تَوَارِيــخ بَــدْء وَانْتِهاء العَنَاصِر الفرعيَّة، وتُلَخِّص عَنَاصِر المَشْرُوع. للمَزِيد: مَوْقع ويكيبيدِيَا المَوْسُــوعَة الحُرَّة، مُتاح على الرَّابِط: http://cutt.us/ZhErf

أمَّا بِشَــأْن صِيَاغَة المُوَازَنَــة فيَجِب أيضًا تَحْدِيد تَكَالِيف تَطويــر التَّكْتِيك وَتَوْزِيعِها وتَنْفِيذهــا، وَقَد تَرْغَــب إِدَارَة العَلَاقَات العامَّة في البَدْء بِقَائِمَــة التطلُّعَات لِجَمِيع التَّكْتِيــكات، ثُمّ تَحْوِيلها إلى تِلْك الَّتِي ســتُوَفِّر أَكْبَرَ عَائِد على الاسْــتِثْمَار، وَقَد يَتِمّ تَجَاهُل بَعْض التَّكْتِيكات عِنْدَمَا لَا تتناسَب تكالِيفُها مَع إِمْكَاناتِها لِتَحْقِيق الأَهْدَاف.

الخُطْوَة الرَّابِعَة:

وهي **التَّقْيِيم وقياس مَا إِذَا كَانَت الاسْــتِرَاتِيجِيَّة نَاجِحَةً في تَحْقِيق الأَهْدَاف أَم لَا،** وهُنَاك أَرْبَعَة مُحَاوِر مهمَّة يَجِب أَخْذُها في الاعْتِبَار عِنْد تَقْيِيم فَعالِيَّة اسْــتِرَاتِيجِيَّة العَلَاقَات العامَّة، وَهِي:

- **تَحْدِيد المِعْيَار الخَــاصّ بالعَلَاقَات العامَّة:** إِذَا كَانَت إِدَارَة العَلَاقَات العامَّة قَد اتَّبَعَت الخُطُوات السَّــابِقَة مِن تَحْدِيد الجُمْهُور والأَهْدَاف القَابِلَة للقِيَاس، فَهِي تمْتَلِــك بالفِعْل المَعَايِير الَّتِي يُمْكِن من خِلَالِها تَقْيِيم نَجَاح بَرْنَامجها. مَع مُقَارَنَة البَيَانَات الَّتِي تَمّ جَمْعُها ببَيَانَات المُنَظَّمَات الأُخْرَى، مِثْل: المُنَافِســين الرَّئِيسيِّين، فالتَّحْلِيل المُقَارَن يَجْعَل البَيَانَات أَكْثَرَ مُلاءَمَةً.
- **تَحْدِيد أَدَاة القِيَاس:** بِنَاءً على هَذَا التَّقْيِيم، يَتِمّ اخْتِيَار الأَدَوَات الَّتِي من شَــأْنِها أَن تُسَاعِد بِشَكْل أَفْضَل في القِيَاس مُقَابِل المَعَايِير المَذْكُورَة.

  وبِشَكْل عامّ، يَتِمّ اسْتِخْدَام نَفْس الأَدَوَات الَّتِي سَاعَدَت في إِنْشَاء البَيَانَات المَرْجعيَّة، إِذَا تَمّ اسْتِخْدَام البَحْث الأَسَاسِيّ لِوَضْع مَعَايِير، فيَتِمّ تَكْرَار نَفْس الأَسَالِيب لتَقْيِيم النَّجَاح، على سَبِيل المِثَال: إِذَا قَامَت إِدَارَة العَلَاقَات العامَّة بِمَسْح شَامِل للمُوَظَّفِين لتَحْدِيد مَعَايِير الوَعْي والسُّــلُوك لَدَيْهِم تِجَاه حُضُور الاجْتِمَاعَات، فإِنّ مَسْــح المُتَابَعَة هُو أَدَاة القِيَاس الوَاضِحَة.

  وَإِذَا مَا اسْتَخْدَمَت العَلَاقَات العامَّة عَدَد الحُضُور في اجتماعات المُوَظَّفِين لِوَضْع مَعايِير لِلسُّــلُوك، فإِنّ حِسَاب عَدَد الحُضُور في بَرْنَامَج العَلَاقَات العامَّة هُو أَدَاة القِيَاس المُنَاسِبَة.

وكَمَا ذكَرْنَا سـابقًا، يُعَدّ البَحْث الأَسَاسيّ هُو الأَكْثَر تَكْلفةً ويَتَطَلَّب أَكْبَر قَدْر مِن الخِبْرَة، لَكِنَّه أَفْضَـل مِقْيَاس للتَأْثِير الحقيقيّ لجُهْد العَلَاقَات العامَّة في تَحْقِيق أَهْدَاف النَّتَائج المُعْلَنَة، مِثْل: التَّغْييرَات في الوَعْي وَالمَوَاقِف والسُّلُوك.

- **تَحْلِيل البَيَانَات**، واسْـتِخْلَاص اسـتِنْتَاجَات قَابِلَة للتَّنْفيذ، وَتَقْدِيم التَوْصِيات: ربما أَدَوَات التَّقْيِيم الأَكْثَر شـعبيَّةً المُسْـتخدَمة في العَلَاقَات العامَّة هي قِياس الأَهْـدَاف أو مُخْرَجات الاتِّصَال، وإحْدَى الطُّرُق المُبْتَكَرَة للتَقْيِيم هي حسـاب المَقَاطِع الإعْلَاميَّة الَّتِي يَتِمّ بثُّها للجُمْهُور المسـتهدَف. والمَقْطَع قد يكُون مَقَالًا أو قِصَّةً أو بثًّا إذاعيًّا أو تليفزيونيًّا أو رِسـالَةً عَبْرَ الإنترنت، فعلى الرَّغْم مِن أنَّه قد تَمّ تطوير مَقَاييس متطوِّرة لنَواتج الاتِّصَال على مَرّ السِّـنين، إلَّا أنَّه لا يَزَال من الأَهَمِّيَّة بمكان النَّظَر في ظُهُور هَذِه الرَّسَـائِل ونَتَائِجها، فتَوْصِيل الرَّسَائِل عَبْرَ قَنَوات مُخْتَلفَة، سَـواء أَكَانَت وَسَـائِل إعْلَام تقليديَّة أَم جديدة، هو فقط وسيلة للتأْثِير على المَوَاقف والآراء والسُّلُوكيَّات.

وتقُوم العَدِيد مِن مُنَظَّمَات خَدَمَات قِيَاس العَلَاقَات العامَّة بتَحْلِيل التَّغْطِيَة الإعْلَاميَّة لتَقْيِيم النِّسْـبَة المئويَّة للمَقَاطِع الَّتِي تَحْتَوِي على الرَّسَائِل الأساسيَّة لاسْتِرَاتِيجيَّة العَلَاقَـات العامَّة، ومَدَى بُروزها إعلاميًّا سـواء كَانَت قَد طُبِعَت في الصُّحُف أو مَوَاقِيت البَثّ ومُدَّته، ونَبْرَة الرِّسَالَة (إيجابيَّة، مُحايِدَة، سلبيَّة)، وَمُقَارَنَتها برَسائِل المُنَافِسِين الرَّئِيسيِّين (حِصَّة الصَّوْت)، فتُوَفِّر هَذِه المُنَظَّمَات مَقَايِيس تُسَاعِد على وَضْع معايير تتعلَّق بأَهْدَاف واسْتِرَاتِيجيَّات المُخْرَجَات النِّهائيَّة.

وَمِن غَيْر المُجْدِي هُنَا اسْتِخْدَام مُقارَنات التَّكْلِفَة(1) بيْن اسْتِرَاتِيجيَّات العَلَاقَات العامَّة والرَّسَـائِل الإعلانيَّة التقليديَّة للمُنَظَّمَة كأداة تَقْيِيم، وذَلِك بِسَبَب صُعُوبَة

1. **مُقَارَنات التَّكْلفَة**: مَبْدَأ اقْتِصَادِيّ أَوْجَدَه ديفيد ريكَارْدُو في القَرْن التَّاسِع عَشَر، وَتَمّ تَطْوِيرُه فِيمَا بَعْد على يَد عدَّة خُبَرَاء اقْتِصَادِيِّين، وَيَقُوم على حِسَاب تَكْلِفَة إنْتَاج سِلْعَة أَو خِدْمَة في دَوْلَة مَا أَو مُنَظَّمَة مَا وَمُقَارَنَتِهَا مَع مُنَظَّمَة أَو دَوْلَة أُخْرَى، بِهَدَف تَحْدِيد التَّخَصُّص العَمَلِيّ الأَفْضَل، وَيُمْكِن تَطْبِيق هَذَا المِعْيَار ضِمْن المُنَظَّمَة الوَاحِدَة لتَحْدِيد الاسْـتِرَاتِيجيَّات الأَفْضَـل في ضَوْء تَكْلِفَة كُلّ اسْـتِرَاتِيجيَّة وَاتِّبَاع الأَقَلّ تَكْلِفَةً، لِلْمَزِيـد: نَظَرِيَّة التَّكَالِيف المُقَارِنَة: الافْتِرَاضَات وَالنَّقْد Best Article، 2019م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/1JZ0b

قِيَـــاس التَّأْثِير الفِعْليّ لهَذِه الرَّسَـــائِل، فَعلى الرَّغْم مِـــن أنّ العَلاَقَات العامَّة والإعلانـــات تُولِّد نَفْس القَدْر مِن الوَعْي بالمُنْتَج، وتَعْزيز العَلاَمَة التِّجاريَّة، ونيَّة الشِّرَاء لَدَى الجُمْهُور، إلَّا أنّ مُحْتَوى العَلاَقَات العامَّة يُنْتِج مُسْـــتَويات أَعْلَى مِن المَعْرِفَة بالمُنْتَج أو الخِدْمَة وتَقْيِيم إيجابيّ وحقيقيّ مُقَارَنَةً بالإعْلانات.

ولِقَياس المَوَاقِف وَالآرَاء بِدقَّة وَلِمَعْرِفَة مَا إذَا كَانَت هَذِه الاتِّصَالات قَد أثَّرت فِعْليًّا على وَعْي الأَشْـــخَاص أو فَهْمِهِم أو مَوَاقِفهم أو سُلُوكيَّاتهم، يَجِب إجْرَاء البُحُوث الأَوَّليَّة مِثْل: الدِّرَاسَات الاستقصائيَّة، فَلَا تَزَال الأَدَاة الأَكْثَر شعبيَّةً المَسْح وَإِجْرَاء استطلاعات الرَّأْي العَامّ واستطلاعات المَوَاقِف وَمُقَارَنَتها بمَعايير لتَحْدِيد مَا إذَا كَان للرَّسَائِل والسُّـــلُوكيَّات الخَاصَّة بالمُنَظَّمَة التَّأْثِير المَنْشُود أَم لَا، ويمُكْن أيضًا قِيَاس نوايا التصرُّف وتَفْضِيلات الشِّرَاء من خِلَال الدِّرَاسَات الاستقصائيَّة؛ حَيْث تُوفِّر بَعْض الأَرْقَام صُورَةً وَاضِحَةً عَن مُيول الأَشْخَاص.

- **إجراء تَغْيِـــيرات القِيَاس مَرَّةً أُخْرَى:** لَا يَجِب أَن يَتِمّ التَّقْيِيم والقِيَاس فَقَط في نِهايَة البَرْنَامَج، بَل مِن الأَفْضَل أن تَتِمّ المُرَاقبة باسْـــتِمْرَار؛ لتَحْدِيد مَا إذَا كَانَت الرَّسَائِل مُتاحةً للجُمْهُور بِسُهُولَة وَهَل هِي وَاضِحَة أم لَا؟ فَإِذَا لَم تتَّضِح مُؤَشِّرَات نَجَاح الاسْـــتِرَاتِيجيَّة، فَسَوْف يكُون التَّعْدِيل ضَرُوريًّا في مُنْتَصَف الطَّرِيق، وَلَيْس بَعْد انْتِهاء البَرْنَامَج، على أَن يَتِمّ القِيَاس مُجَدَّدًا للتأكُّد مِن صِحَّة التَّعْديلات.

تَصْنِيفات أُخْرَى لمَرَاحِل التَّخْطِيط الاسْتِرَاتِيجيّ للعَلاَقَات العامَّة:

هُنَاك دِراسَـــات أُخْرَى تُصنِّف مَرَاحِل التَّخْطيط الاسْـــتِرَاتِيجيّ للعَلاَقَات العامَّة بصُورَة أَكْثَر تَفْصيلًا، بحيث تَشتَمِل على سِتّ خُطُوات، كَما يَلِي:

- **المَرْحَلَة الأُولَى:** وتبدأ مِن دَاخِل المُنَظَّمَة **بِدِرَاسَة الجُمْهُور**، حَيْث تَقُوم العَلاَقَات العامَّة بِالاسْـــتِعَانَة بعدد مِن العُلُوم، مِثْل: عِلْـــم الاجْتِمَاع، وَعِلْم النَّفْس من أَجْل التَّعَـــرُّف على حَاجَات الجُمْهُور وَرَغَباته، وجَمْع خَصَائِصه والتَّعرُّف على الطَّبِيعَة الَّتِي يتميَّز بِها الجُمْهُور المُسْـــتهدَف، ثُمّ اخْتِيَار التِقْنِيَة الَّتِي تتناسَـــب مَع هَذَا

الجُمْهُور في تَوْصِيل الرِّسَالَة الاتِّصَالية الَّتِي تَسْعَى المُنَظَّمَة لتَوْصِيلها، لتَقُوم بَعْد ذَلِك بعَمَل تَقْيِيم لهَذِه الاسْتِرَاتِيجِيَّة؛ للتَّأكُّد من مَدَى نَجَاحِها، وكَيْف تمَكَّنَت هَذِه الاسْتِرَاتِيجِيَّة من تَحْقِيق الأَهْدَاف الَّتِي تَسْعَى المُنَظَّمَة لتَحْقِيقها(1).

- **المَرْحَلَة الثَّانية**: وهي **مَرْحَلة تَعْدِيل الأَهْدَاف**؛ حَيْث يَتِمّ تَعْدِيل أَهْدَاف العَلَاقَات العامَّة وفْقًا للخَصائص وَالصِّفَات الَّتِي يَتَمَيَّز بها الجُمْهُور، وَبحَيْث لَا تَتَعَارَض مَع الأَهْدَاف العامَّة للمُنَظَّمَة، ثُمّ يَتِمّ تَحْدِيد أَهْدَاف العَلَاقَات العامَّة بِحَيْث يمُكِنُها أن تَدْعَم العَلَاقَات المُتَمَيِّزَة بَيْن العَامِلين دَاخِل المُنَظَّمَة، وَالعَمَل على تقَوِيَّة التَّفَاعُل فِيمَا بَيْنَهُم بشَكْل كَبِير، كَمَا تَسْعَى إِدَارَة العَلَاقَات العامَّة إلى تَحْقِيق الفَهْم المُشْتَرَك بَيْن العَامِلين دَاخِل المُنَظَّمَة، كَمَا تَعْمَل على مُوَاجَهَة مُخْتَلف أَنْوَاع الهُجُوم الَّذي قَد تتعرَّض المُنَظَّمَة لَه من خِلَال تَقْدِيم البَيَانَات الصَّحِيحَة حَوْل مَا يَدُور عَن المُنَظَّمَة من حَدِيث وَرَأْي مُضَادّ.
- **المَرْحَلَة الثَّالثة**: وتَتَمَثَّل في **القِيام بأبْحَاث ودرَاسات علْمِيَّة** يُمْكِن من خِلَالِها جَمْع المَعْلُومَات الَّتِي يَجِب أَن تَقُوم من خِلَالِها المُنَظَّمَة بوَضْع الخُطَط السَّلِيمَة والمُنَاسِبَة للمَرْحَلَة الَّتِي تمُرّ بها، وهَذِه الدِّرَاسَات عادةً مَا تَشْمَل كُلًّا من المُنَظَّمَة والجُمْهُور حَتَّى تَكُون المَعْلُومَات شَامِلةً ودقيقةً، ويمُكِن من خِلَالِها وَضْع خُطَّة اسْتِرَاتِيجِيَّة قَوِيَّةٍ(2).
- **المَرْحَلَة الرَّابعة**: وتَتَمَثَّل في **وَضْع خُطَّة العَمَل** الَّتِي سَوْف يَتِمّ تَنْفِيذُها فعليًّا؛ حَيْث تَقُوم العَلَاقَات العامَّة باخْتِيَار الخُطَّة المُنَاسِبَة للتَّنْفِيذ وَفْقًا للمَعْلُومَات الَّتِي تَمّ الحُصُول عَلَيْها ووَفْقًا للأَهْدَاف الَّتِي حدَّدَتْها الإِدَارَة، وتَسْعَى العَلَاقَات العامَّة لتَحْقِيقها، كَمَا يَتِمّ تَحْدِيد الوَسَائِل الَّتِي يمُكِن من خِلَالِها تَنْفِيذ الأَهْدَاف

1. بودهان، يامين. **تَحَوُّلات الإِعْلَام المُعَاصِر**. عمان: دَار اليازوري للنَّشْر والتَّوْزِيع، ط1، 2016م، ص 107.
2. بركات، خيرة وآخرون. **التَّخْطِيط الإِسْتِرَاتِيجِيّ للعَلَاقَات العَامَّة ودَوْرُه في تَحْسِين الصُّورَة الذهنيَّة للمُنَظَّمَة: اتِّصَالات الجزائر نموذجًا**، رسالة ماجستير، كُلِّيَّة العُلُوم الاجْتِمَاعِيَّة والإنْسَانِيَّة، جامعة الجيلالي بونعَامَّة، 2017م، ص 58 - 59.

المَرْجُوَّة في الاتِّصَال، وَتَشْـــمَل كذَلِك طُرُق الاتِّصَال والرَّسَائِل المَنْقُولَة، والأَنْشِطَة الأُخْـــرَى المتعلِّقَة بِالوُصُول إلى هَذِه الأَهْدَاف. كُلّ هَذِه الأُمُور يكُون لَها أَثَر كَبِير في تَحْقِيق النَّتَائِج المَرْجُوَّة.

وَتَشْـــتَمِل هَذِه المَرْحَلَة أيضًا على تَصْمِيم مُوَازَنَة ماليَّـــة دَقِيقَة لخُطَّة العَلَاقَات العامَّة تَشْـــتَمِل على التَّكَالِيف الخَارِجِيَّة، وَالأُجُور الإضافيَّة للمُوَظَّفِين، وَالنَّقْل، وَالتَّصْوِير، وَالمَوَادّ المستخدَمة، وَغَيْرِها.

- **المَرْحَلَة الخَامِسة: وهي مَرْحَلَة تَنْفِيذ الخُطَّة:** حَيْث تَقُوم إِدَارَة العَلَاقَات العامَّة بالالتِـــزَام بالأَهْدَاف الَّتِي تَمّ تَحْدِيدُها، واتِّبَاع خُطُوات محدَّدة في تَحْقِيق هَذِه الأَهْدَاف، وَفي هَذِه المَرْحَلَة يَتِمّ اسْتِخْدَام كافَّة سُبُل الإِقْنَاع المُمْكِنَة[1]، وَمِن المُهِمّ للغَايَة هُنَا وَضع جَدْوَل زَمَنِيّ لقائمة المَهَامّ المَطْلُوبَة، مَا يُسَاعِد على تتبُّع مَن يَقُوم بِمَاذَا وَمَتَى، وذَلِك لِتَعْدِيل الخُطَّة بِحَسَب الحَاجَة.
- **المَرْحَلَة السَّادِســـة والنِّهائيَّة، وهي مَرْحَلَة مُتابَعَة الخُطَّة وتَقْيِيمها:** حَيْث تَقُوم العَلَاقَـــات العَامَّة بِمُتَابَعَة نَتِيجَة الخُطَّة الَّتِي تَـــمّ تَنْفِيذُها، وَقِيَاس مَدَى تحقُّق الأَهْدَاف المَرْجُوَّة، ويُعتَبر التَّقْيِيم أمرًا غَايَةً في الأَهَمِّيَّة؛ حَيْث إِنَّه يؤكِّد للعَلَاقَات العامَّـــة قُدْرَتها على تَحْقِيق الأَهْدَاف الَّتِي وَضَعَتْها للمُنَظَّمَة، ويُســـاعِدها على القِيَاس الدَّقِيق لــــلآراء وَالتَّعْلِيقَات العامَّة، والحُصُول على وِجْهات نَظَر مُخْتَلفَة حَوْل مَدَى فاعِليَّة الاسْتِرَاتِيجِيَّات المُتَّبَعَة[2].

1. كشك، محمد بهجت. **العَلَاقات العَامَّة**، المَكْتَب الجَامِعيّ الحَديث (الإسكندريَّة)، 2007م، ص 167.
2. بركات، خيرة وآخرون. **التَّخْطِيط الإِسْتِرَاتِيجيّ للعَلَاقات العامَّة ودَوْرُه في تَحْسين الصُّورَة الذهنيَّة للمُنَظَّمَة: اتِّصَالات الجزائر نموذجًا**، رسالة ماجستير، كُلِّيَّة العُلُوم الاجْتِمَاعِيَّة والإِنْسَانِيَّة، جامعة الجيلالي بونعَامَّة، 2017م، ص60.

أَنْشِطَة العَلاَقَات العامَّة مع الجُمْهُور الدَّاخِلِيّ

يَدُور الهدف الأَسْمَى لفريق العَلاَقَات العامَّة في أيّ مُنَظَّمَة حَوْل تقديم الدَّعْم الاسْتِرَاتِيجيّ لهَـذِه المُنَظَّمَة وعَلاَمَتها ومُنْتَجَاتها أو خِدْمَاتها، وضَمَان جَوْدَة الاتِّصَالات لتعزيز التَّصَوُّر العامّ الإيجـابيّ عنها لَدَى الجُمْهُور الدَّاخِليّ والخَارِجي. ومنذ العَقْد الماضي، توسَّعت مَجَال الاتِّصَالات الدَّاخليَّة، وأصبحت مَعْروفةً الآن باعتبارها جزءًا لا يَتَجَزَّأ من مُمَارَسَة العَلاَقَـات العامَّة الفَعَّالة فحسب، بل للنَّجَاح التَّنْظِيميّ أيضًا، وتَمّ اعْتِمَاد الاتِّصَالات الدَّاخِليَّة، وخَاصَّةً الاتِّصَالات بَيْن المُوَظَّفِين، باعْتِبَارها جزءًا لَا يَتَجَزَّأ مِن بِنَاء العَلَامَة التِّجاريَّة الدَّاخليَّة للمُنَظَّمَة والاتِّصَالات المُتَكامِلَة مَع الجُمْهُور الخَارِجيّ.

وَفي حِـين لَا يَزَال الكَثِيرُون يَنْظُرُون إلى العَلاَقَات العامَّة على أَنَّها مُمَارَسَة ذَات تَوَجُّه خارجيّ في الغَالِب، إلَّا أنَّها تتطلَّب الآن فَهْم الجُمْهُور الدَّاخِلِيّ كأساس لتطوير اسْتِرَاتِيجِيَّات اتِّصَال خَارِجِيَّة فعَّالة.

ويُمْكِن تَعْرِيف أَنْشِـطَة وعمليَّات الاتِّصَال المُضْطَلَع بها دَاخِل المُنَظَّمَة وَفي سِـيَاق تَنْظِيميّ بأنَّها "اتِّصَالات داخليَّة"، وَقَد تَشْـتَمِل الإشَارَات الأُخْرَى لَها في هَذَا الحَقْل على "التَّوَاصُل التَّنْظِيميّ" أَو "الاتِّصَالات المُؤَسَّسِـيَّة" أَو "العَلاَقَات العامَّة الدَّاخِليَّة" أَو "اتِّصَالات المُوَظَّفِين"، وَعلى الرَّغْم من أنّ مُؤَيِّدي كُلّ مُصْطَلَح قَد يُجَادِلُون بِشَأْن سَبَب مُلَاءَمَة أَحَدِهم عَن الآخَر، إلَّا أنهم يتَّفِقُون جميعًا على أنّ المَفْهُوم يتضمَّن أَنْشِطَة اتِّصَال اسْتِرَاتِيجِيَّة مُوَجَّهَة نَحْو الجُمْهُور الدَّاخِلِيّ وَأَصْحَاب المَصْلَحَة في المُنَظَّمَة.

وَقَد قَام الباحِثان كينان وهازلتون (2006م) (1)، عِنْد اقْتِرَاح نظريَّة العَلاَقَات العامَّة الدَّاخِليَّة، باستِكْشَـاف قِيمَة المُوَظَّفِين لِتَنْمِيَة رَأْس المَـال الاجْتِمَاعِيّ للمُنَظَّمَة، وتمّ تَعْرِيف رَأْس المَال الاجْتِمَاعِيّ بأنَّه "القُدْرة الَّتِي تَمْلِكُها المُنَظَّمَات على إنْشَاء العَلاَقَات وَالحِفَاظ عَلَيْها وَاسْـتِخْدَامِها لِتَحْقِيق المَرْغُوب فِيه أَو مَا يُسَمَّى بالأَهْدَاف التَّنْظِيمِيَّة.

1. "**PUBLIC RELATIONS: Emerging use of internal communications**", lemauricien.com, 2013, https://bit.ly/2KrCOsT.

وَمَع ذَلِك، فَهُم يَنْظُرُون إلى "العَلَاقَات العامَّة الدَّاخِليَّة" كوسيلة لتَحْسِين التَّفَاهُم بَيْن مَن يَشْغَلون الأَدْوَار الإدارِيَّة والَّذين يَتِمّ تَعْرِيفُهم كمُوَظَّفِين أَو عُمَّال(1).

لكنّ الاتِّصَالات الدَّاخِليَّة لَا تُعْتبَر فَقَط مُؤَشِّرًا على التَّدَابير "اللَّيِّنَة" الَّتي تتَّبِعُها المُنَظَّمَة مَع مُوَظَّفِيها فقَط، بَل كَشَفَت دِرَاسَة(2) **Watson Wyatt** الثَّالِثة حَوْل الاتِّصَالات الدَّاخِليَّة (2007/2008م) أنّ التَّوَاصُل الفَعَّال مَع المُوَظَّفِين هُو "مُؤَشِّر رَئِيس للأَدَاء المالِيّ"، وأنّ التَّوَاصُل الفعَّال لَا يُؤَدِّي فقَط إلى أَدَاء أَفْضَل، بَل إنّ الاسْتِثْمَار في اتِّصَالات المُوَظَّفِين مِن المرجَّح أَن "يحقِّق عَوَائِد ماليَّةً أَعْلى".

وأكَّدَت دِرَاسَة أُخْرَى أَجْرَتْها **الرَّابِطَة الدُّوَلِيَّة لاتِّصَالات الأَعْمَال** (3)**(IABC)** حَوْل ممارَسات الاتِّصَالات الدَّاخِليَّة في الشَّرِكَات الصَّغِيرَة أنّ "مُمارَسات التَّوَاصُل المُبَاشِر مَع المُوَظَّفِين هِي الأَكْثَر أَهَمِّيَّةً لبِنَاء مُشَارَكَة المُوَظَّفِين وَزِيَادَة الإنتاجيَّة"، وَأَفَادَت الدِّرَاسَة أيضًا أنّ "قَوَّة العَلَاقَات الإيجابيَّة في مَكَان العمل" و"الثِّقَة المَبْنِيَّة على أَسَاس مُمارَسَات التَّوَاصُل الفَعَّالَة" تُعَدّ ضروريَّةً لِنَجَاح الإِنْتَاجِيَّة وَالعَمَل.
ونظرًا لأنّ الاتِّصَالات الدَّاخِليَّة هِي مُمَارَسَة حَدِيثة نِسْبِيًّا، لَا سِيَّمَا في سِيَاق العَلَاقَات العامَّة، لَا يَزَال نِطَاقُها يتطوَّر، وبالتَّالِي فَهِي عُرْضَة للتَّفْسِيرات المُخْتَلفَة. لكن بشكل عامّ تتَّبِع العَلَاقَات العامَّة مَجْمُوعَةً مِن النشاطات في تَوْصِيل الأَفْكَار الَّتي تَسْعَى لتوصِيلها للجُمْهُور الدَّاخِلِيّ من أَجْل الوُصُول إلى مستوًى مِن التَّفَاعُل والتَّوَاؤُم بَيْن المُوَظَّفِين،

1. Kennan, William and Vincent Hazleton. «**Internal public relations, social capital, and the role of effective organizational communication**». Public Relation Theory. Pp 311-388, 2006, https://cutt.us/txp4z
2. Wyatt, Watson. «**reveals six communication secrets of top-performing employers**». 2007, https://cutt.us/HkyC3
3. Varga, Ann, M. «**Best Practices in Employee Communications:Clarity, Community, Context, Convergence and Customization**», https://cutt.us/fcQml

ومن أهَمّ هَذِه النَّشَاطات ما يلي:

- **إنْشَــاء مَوْقِع إلِكْترُونيّ أَو حِسَــاب على مَوَاقِع التَّوَاصُل الاجْتِمَاعِيّ يُخَصَّص للْعَامِلِين،** وَيَتِمّ في هَذَا الحِسَاب ذِكْر الأَنْشِطَة وَالفَعَالِيَّات الَّتِي تَقُوم بهَا المُنَظَّمَة وَالأَهْدَاف المُخَطَّطَة، وَذِكْر الأَعْمَال النَّوْعِيَّة الَّتِي يَقُوم بِهَا العَامِلُون المُمَيَّزُون، كَمَا يُمْكِن تَصْمِيم مَوْقع يَسْمَح لِلْعَامِلِين بِتَقْدِيم اقْتِرَاحَاتِهم فِيمَا يَخُصّ المُنَظَّمَة بِشَكْل عَامّ أَو أَيّ قَضِيَّة دَاخِلِيَّة، على أَن يَتِمّ الرَّدّ على جَمِيع المُقْتَرَحَات وَعَدَم تَجَاهُلِهَا.
- **إجْرَاء اسْــتِطْلاعات رَأْي دَوْرِيَّة للمُوَظَّفِين** بِشَأْن بِيئَة العَمَل وَأَدَاء الإِدَارَة العُلْيَا، وتَقْيِيم مَدَى وَلَائهم لقِيَم المُنَظَّمَة ورِسَالتها وأهدافها.
- **تَنْظِيم الأَحْدَاث الاجْتِمَاعِيَّة الدَّورِيَّــة للمُوَظَّفِين كافَّةً،** والَّتِي تتيح تَوَاصُلَهُم وَجْهًــا لِوَجْه بعيدًا عَن أُطُر العَمَل الرُّوتينيَّة، مَا يُعمِّق الأَواصِر الإنســانيَّة بَيْنَهُم وَيُكْسَر الحَواجِز النفسيَّة والإداريَّة بَيْنَهُم.
- **تَوْفِــير مُحاضَرات ودَوْرات تدريبيَّة مُتَنَوِّعَة** تَشْــمَل مُخْتَلف الجَوَانِب المهنيَّة والعلميَّة، بِحَيْث تَجْمَع فِئَات محدَّدةً مِن المُوَظَّفِين معًا في اهتمامات مُشْــتَرَكَة، وتُقَوِّي الأَواصِر بَيْنَهُم.
- **الاهتمام بِالجَانِب الشَّــخصيّ للمُوَظَّفِين،** ومُشَــارَكَتهم المُنَاسَــبات السَّعِيدَة والحزينة، فيُمْكِــن تَنْظِيم حَفْلات داخليَّة لأعياد المِيــلَاد، والخِطْبَة وَالزِّفَاف، وَاسْــتِقْبَال المَوَالِيد والأُسَر، ودَعْم المُوَظَّفِين مادِّيًّا ومَعْنويًّا في الحَالَات الطَّارِئَة، مِثْل: المَرَض، والوفيات، وَالحَوَادِث.

وَبَيْنَمَا لَا تَزَال وَسَائِل الاتِّصَال التقليديَّة مِثْل: مَجَلَّات المُنَظَّمَة، أَو النَّشَرات الإخباريَّة، أَو اجتماعــات المُنَظَّمَة أَو لَوْحَات الإعْلانَات ومَقاطِــع الفيديو، وَالأَحْدَاث الخَاصَّة بالشَّرِكَات تُسْتَخْدَم مِن قِبَل العَدِيد مِن المُنَظَّمَات، إِلَّا أَنّ هَذِه الوَسَائِط تُستكمَل الآن أَو تَتَكَيَّف مَع التَّطْبِيقات القَائِمَة على الإنترنت، فَقَد أَتَاح التَّقدُّم في تِكْنُولُوجِيا الإِعْلَام الجَدِيدَة ووَسَــائِل التَّوَاصُل الاجْتِمَاعِيّ بِشَــكْل مُتَزَايِد زِيَادَة الاهْتِمَام بالاتِّصَالات

الدَّاخِليَّــــة، فالتَّغَيُّر السَّريع في تِكْنُولُوجيا الوَسَــــائِط الجَدِيدَة، شَــــجَّع على تَطوير قَنَوات اتِّصَال دَاخِليَّة جَديدَة ودائمة تَضْمَن اسْتِمْرَار التَّوَاصُل بَيْن المُوَظَّفِين بَعْضِهم ببَعْض وَبَيْن المُوَظَّفِين والإدَارَة فيُمْكِن إنْشَــــاء مَجْموعَــــات أَو صَفَحَات خَاصَّة عَبْر مَوَاقِع التَّوَاصُل الاجْتِمَاعِيّ (فيســـبوك **Facebook** / تويتر **Twitter**/ واتس أب(1) **Whatsapp**/ جوجل بلس **Google plus**/....) لمُشَارَكة الأَحْدَاث عَن المُنَظَّمَة وَتَبَادُل الآرَاء وَالأَفْكَار ســـواء الَّتي تتعلَّق بالعَمَل أَو بالجوانب الشَّخْصيَّة، أَو قَد يُمْكِن تَصْمِيم مُنْتَدًى دَاخِليّ يَجْمَع مُوَظَّفي المُنَظَّمَة معًا ويُساهِم في تَقْرِيب المَسَافَات بَيْنَهُم.

رَغْم ذَلك لا تَزَال الاتِّصَالات الشخصيَّة أَو المُبَاشَرَة هِي الطَّرِيقَة المفضَّلة لتَواصُل المُوَظَّفِينَ؛ فقَد لَا يكُون التَّوَاصُل الإلِكْتْرُونيّ مُمْكنًا دائمًا أَو قَد لَا يكُون الأَكْثَر مُلَاءَمَةً لِنَوْع المَعْلُومَات أَو الرِّسَــــالَة. وَقَد ذكَرَت دِرَاسَــــة أُجْرِيَت عَام 2006م مِن قِبَل العالِمَيْن إيدلمان وبيبول ميتريكس أنَّه على الرَّغْم مِن أنّ الوَعْي بتِكْنُولوجيَّات الوَسَــــائِط الجَدِيدَة مُرْتَفِع للغَايَة، إلَّا أنّ العَدِيد مِن المُنَظَّمَات لَم تَسْتَخْدِم الوَسَائِط الجَدِيدَة لأَغْرَاض الاتِّصَالات الدَّاخِليَّة حَتَّى الآن؛ لأَنَّها لَا تَزَال مُرْتَبِكَة بِشَأْن تَنْفِيذ بعض مِن وَسَائِل الاتِّصَال الحَدِيثَة(2).

وَقَد وَجَدَت دِرَاسَة أُخْرَى أَجْرَتْها مَصْلَحَة التَّوْظِيف في المُمَلَّكَة المُتَّحِدَة(3) أنّ اجتماعات الفَرِيق واسْتِطلاعات الرَّأي ومَجْمُوعات التَّرْكِيز **Focus groups** كَانَت أَكْثَر الطُّرُق

1. واتســـاب (**WhatsApp**) هُو تَطْبيق عالَمِيّ للتراسُـــل الفَوْريّ والمُحَادَثات الصَّوتيَّة والمَرْئيَّة المجَّانيَّة، وَقَد بَدَأ كبَدِيل للرَّسَائِل القَصِيرَة، وتأسَّس عَام 2009م مِن قِبَل جَان كوم وبريان أكتون اللَّذَيْن قَضَيَا سابقًا 20 عامًا في شَرِكَة ياهوو Yahoo، وَقَد انضمّ التَّطْبيق إلى شَرِكَة فيسبوك Facebook في عَام 2014م، لكنَّه يُوَاصِل العَمَل كتطبيق مُنْفَصِل مَع التَّرْكِيز على إنْشَاء خِدْمَة مُرَاسَلَة تَعْمَل بِسُرْعَة وبشكل مَوْثُوق، وَهُو يَدْعَم إرْسَـــال وَاسْـــتِقْبَال مَجْمُوعة مُتَنَوِّعَة مِن الوَسَائِط؛ النُّصُوص والصُّوَر ومقاطع الفيديو والمستندات فضلًا عَن المُكالَمات الصوتيَّة والمرئيَّة، ويَسْـــتخدمه أَكْثَر مِن مليار شَـــخْص في أَكْثَر مِن 180 دَوْلَةً حَوْل العَالَم. للمَزِيد حَوْل التَّطْبِيق وخِدْمَاته يُمكِن زِيَارَة مَوْقِعه الرَّسْمِيّ: https://www.whatsapp.com.
2. "**PUBLIC RELATIONS: Emerging use of internal communications**". lemauricien.com, 2013, https://bit.ly/2KrCOsT.
3. Gifford, Jonny et al. «**Employee Involvement Information, Consultation and Discretion**». Institute For Employment Studies, 2005, https://cutt.us/CWfK4

شعبيَّةً لتشجيع مُشَـــارَكَة المُوَظَّفِين، وأنّ ثَلاثَةً مِن المُشَارِكِين الأَرْبَعَة يُفَضِّلون آليَّات أُخْـــرَى لِنَقْل رُدُود فِعْلهم في مُحِيط العَمَل، والَّتِـــي تَرَاوَحت بَيْن المُنْتَدَيات الدَّاخِليَّة **(Intranet Forums)** وَبَيْن المناقشـــات الحيَّة **(Executive time on the floor)**، والبَرِيـــد الإِلِكْتُرونيّ **(E-mail address)**، وسِياسَـــة الباب المفتوح **(Open-door policy)**، وتجمُّعات الإفطار أو الغداء.

وتُؤَكِّد دراسة أُخْرَى أجراها **Ward**[1] أنّ الطَّاوِلَة المُسْتَدِيرَة للمؤتمرات لَم تَحُلّ مَحَلَّها زِيَادَة اسْتِيعَاب الاجْتِمَاعَات الافتراضيَّة عَبْر التَّوَاصُل المُبَاشِر، وأنَّه إذَا كَان ممارسو الاتِّصَالات واضِحين بِشَـــأْن الغَرَض من رَسَائلهم وَسِيَاقها، فَسَوْف يُدْرِكُون أنّ أَفْضَل المُمَارَسَات قَد تَتَضَمَّن مَزِيجًا مِن القَنَوَات الإِعْلَاميَّة الجَدِيدَة وَالقَنَوَات التقليديَّة.

وختامًا، فإنّ الاتِّصَالات الدَّاخِليَّة هِي قِسْم رَئِيس سَرِيع النُّمُوّ في مُخْتَلف المُنَظَّمَات، لذَلِك يَنْبَغِي أَن تتكيَّف بِشَـــكْل مُتَزَايد مَع تِقْنِيَات الوَسَائِط الجَدِيدَة في التَّوَاصُل مَع مُوَظَّفيها، فَهِي وَسِـــيلَة أَسْرَع وَأَكْثَر مُرُونَةً لِجَمْع المَعْلُومَات ومُشَارَكَتها وإبلاغها بَيْن الأَفْرَاد وَالجَمَاعَات والمُجْتَمَعات دُون اعْتِبَار لِحُدُود الزَّمَان أَو المَكَان.

لَكِن في حِين أنّ التِّكْنُولوجيا قَد تُسَـــاعِد على توسُّع الشَّـــبَكات الاجْتِمَاعِيَّة، لَا يَزَال المُوَظَّفُـــون يُقَدِّرُون العَلَاقَات المُبَاشَرَة الَّتِي يَتِـــمّ تَغْذِيتها وَجْهًا لِوَجْه؛ حَيْث يُمْكِنُهُم الاتِّصَال في الوَقْت الفِعْلِيّ عَبْر فِنْجان مِن القَهْوَة وَلَيْس عَبْر الشَّبَكات الافتراضيَّة. هَذِه هِـــي الجَوَانِب الَّتِي يَجِب عَـــلى المُنَظَّمَات أَخْذُها في الاعْتِبَـــار أَثْنَاء تَصْمِيم اسْتِرَاتِيجِيَّات فعَّالة لِحَمَلات الاتِّصَالات الدَّاخِلِيَّة.

1. **Ward**, Susan et al. «**Virtual Teams: As Telecommunications Technology Makes It Possible to Assemble Teams Made Up of Individuals Dispersed across the Globe**». Research-Technology Management, Vol. 54, No. 6, 2011, https://cutt.us/7JSoS

المَبْحَث الثَّاني

عَلاَقَات المُنَظَّمَة بالجِهات الحُكومِيَّة

تُعْتَبـَر المُنَظَّمَات الحُكوميَّة من المُنَظَّمَات المُهِمَّة الَّتِي تَتَعامَل تعامُلاً مباشِرًا مَع المُنَظَّمَات التِّجاريَّة وتُؤَثِّر في أَنْشِطَتها؛ إذ تُعدّ هَذِه الجهات الحُكوميَّة من الجُمْهُور الخَارجيّ غَيْر المُبَاشِر للمُنَظَّمَة الَّذي يُؤَثِّر بدَوْرِه على الجُمْهُور المُبَاشِر للمُنَظَّمَة وعُمَلاَئها، بَل إنَّه رُبَّمَا تتحوَّل الحُكُومَة والمُجْتَمَع العامّ من جُمْهُور غَيْر مُبَاشِر إلى جُمْهُور مُبَاشِر للمُنَظَّمَة، لذَا فإنّ بِنَــاء العَلاَقَات المُتَمَيِّزَة بَيْن المُنَظَّمَة وبَيْن الجهات الحُكوميَّة من الأُمُور المُهِمَّة لأيّ مُنَظَّمَة؛ إذ لَه تَأْثِير كَبِير على نَجَاحِها وَاسْتِمْرَارِها وَالحِفَاظ على سُمْعَتها المُؤَسَّسِيَّة(1).

وَتَشْـتَمِل الجهات الحُكوميَّة الَّتِي تتعامَل مَع المُنَظَّمَات التِّجاريَّة وتُؤَثِّر بقُوَّة في أَدَائها على دَوائِر عِدَّة، مِثْل: **إدَارَة الضَّرَائب** (على اخْتِلاَف مُسمَّيَاتها بَيْن البلدان)، وَهِي الجِهَة الحُكوميَّــة المَنُوطَة بِتَحْصِيل مُخْتَلف أَنْوَاع الضَّرَائب من الأَفْرَاد والمُؤَسَّسَــات لِصَالح الدَّوْلة، كَي يَتِمّ تَمْوِيل المَشَارِيع الخدميَّة والمُجْتَمَعِيَّة الحيويَّة، مِثْل: التَّعْلِيم والصِّحَّة وبنَاء الطُّرُق والجُسُــور وَغَيْرِها من الخِدْمَات العامَّة. لذَلِك يُعدّ الالتِزَام الضَّرِيبيّ للمُنَظَّمَة بِسَــدَاد مَا عَلَيْها من أَمْوَال لإِدَارَة الضَّرَائِــب، وَالحِرْص على إمدادها بكافَّة البَيَانَات الدَّقِيقَة عَن نَشَاطِها وأَرْباحها من أَبْرَز صُوَر العَلاَقَات المُتَمَيِّزَة بَيْن الطَّرَفَيْن.

وَمن جِهَة أُخْرَى، يُمَثِّل ذَلِك أَحَد أُسُــس المُشَــارَكَة المُجْتَمَعِيَّة الفَعَّالة للمُنَظَّمَة وَاحْتِرَامها للقَوَانِين العامَّة للدَّوْلَة، والقِيَم السِّيَاســيَّة والثَّقَافيَّة والاجْتِمَاعِيَّة السَّائدة في المُجْتَمَع، مَا يُكْسِبها في النِّهَايَة صُورَةً ذهنيَّةً جَيِّدَةً وسُمْعَةً جَيِّدَةً لَدَى الجُمْهُور، لذَلِك يَجِب على مُخْتَلف المُنَظَّمَات مُرَاعَاة هَذِه المحدِّدات خِلاَل عمليَّة اتِّخَاذ القَرَار وَاحْتِرَامها دائمًا(2).

---

1. أبيش، سـميَّة. فاعليَّة العلاقات العَامَّة في المُنَظَّمَات الماليَّة، مذكرة لنيل درجة الليســانس، كُليَّة الحقوق والعلوم السِّيَاسِيَّة، جامعة قاصدي مرباح (ورقلة-الجزائر)، 2013م، ص 21.
2. عثمان حســن، عثـمان. "المُنَظَّمَة الاقتِصَاديَّة والمحيط: الأُسُــس النظريَّة والآثار العمليَّــة". مَجَلَّة العلوم الإنْسَانيَّة، جامعة منتوري (قسطنطينة-الجزائر)، عدد 16، ديسمبر 2001م، ص150.

مِن الدَّوائِر الحُكوميَّة المُهِمَّة أيضًا للمُنَظَّمات التِّجاريَّة؛ **وَزارَة العَمَل**، فَهِي مَسْــؤولَة عَن تَنْظيم اسْتِخْدام هَذِه المُنَظَّمات للقُوَى العَامِلَة لَدَيْها، وَمُتابَعَة تَنْفيذ قَوَانِين العَمَل دَاخِل المُنَظَّمَة، وَضَمَان حُقُوق المُنَظَّمَة والمُوَظَّفِين على حدّ سَــوَاء، وَتَسْوِيَة الخِلَافَات العُمَّاليَّة الَّتِي قَد تَنْشَــأ بَيْنَهَا وَبَيْن مُوَظَّفِيها، لذَلِك فَهِي مِن الأَطْرَاف الحيويَّة الَّتِي تُؤَثِّر بِشَكْل مُبَاشِر على نَشَاطِها، وَمِن الضَّرُورِيّ للغَايَة على مُخْتَلَف المُنَظَّمَات الحِفَاظ على عَلَاقَات جَيِّدَة مَع وَزَارَة العَمَل والالتِزَام بإجراءاتها وَتَنْفِيذ قَرَارَاتها المُخْتَلفَة.

كذَلِك الوَضْع بالنِّسْــبَة إلى **إدَارَات المَحَاكم** المُخْتَلفَة، والَّتِي تَهْدِف لِحِفْظ حُقُوق الجَمِيع، وَلَيْس فِئَةً معيَّنَةً مِن النَّاس، والتحقُّق من سَلَامَة تَطْبِيق القَوَانِين السَّائدة في الدُّوَلة. من هُنَا يَتَحَتَّم على المُنَظَّمَات التِّجاريَّة احْتِرَام أَحْكَام إدَارَات المَحَاكِم فِيمَا يَمَسّ نَشَاط عَملَها، وَتَنْفِيــذ قَرَارَاتها القضائيَّة دُون إبْطَاء أو الاعْــتِرَاض عَلَيْها بالآليَّات القانونيَّة المُعْتَرَف بِها، فهَذا يَعْكِس احْتِرَامُها للسُّــلْطة القضائيَّة وَسِيَادَة القَوَانِين، الأَمْر الَّذِي يُعَزِّز صُورَتَها الذِّهنيَّة ويُكسبها سُمْعَةً مُمَيَّزَةً. وَمِن الجِهات الحُكُوميَّة الأُخْرَى المَعْنيَّة بِنَشَاط المُنَظَّمَات التِّجاريَّة؛ **وَزارَة التِّجَارَة والاسْتِثْمار الخارِجيّ**، والَّتِي تُعدّ المُنَظِّم الرَّئِيس لكافَّة الأَنْشِطَة الاقتصاديَّة والتِّجاريَّة والاستثماريَّة الَّتِي تَقُوم بها المُنَظَّمَات التِّجاريَّة وتحقّق من وَرَائِها عائدًا مبــاشِرًا وَغَيْر مُبَاشِر، وهَذَا يُحَتِّم على الأَخِيرَة الالتِــزَام بمَا تَتَّخِذُه الوَزَارَة مِن قَرَارَات وإجراءات، والتَّعاوُن الفَعَّال مَعَها لِتَحْقِيق الأَهْدَاف المُشْتَرَكَة بَيْنَهُمَا.

إنّ عَلَاقَة المُنَظَّمَة بالجهات الخَارجيَّــة، وخَاصَّةً الجِهات الحُكُوميَّة مِن الأُمُور الَّتِي يَجِب أَن تَسْــعَى المُنَظَّمَة لِبِنَائِها مُنْذ بداياتها، فَعِنْدَمَا تَتَمَكَّن المُنَظَّمَة مِن بِنَاء عَلَاقَات مُتَمَيِّــزَة مَع مُوَظَّفي الدَّعْم المحليِّــين وأَجْهِزة إنْفَاذ القَانُون في الدُّوَلة، فإنّ المُنَظَّمَة تَتَمَكَّن مِن الحُصُول على المَشُورَة اللَّازِمَة في مُخْتَلَف الأَوْقَات مِن هَذِه الجِهات وهَؤُلَاء المُوَظَّفِين، حَتَّى تَتَمَكَّن المُنَظَّمَة مِن اتِّخَاذ القَرَار السَّلِيم(1).

1. Waryjas, Maryann A. "**Effectve Crisis management: Grace Under Pressure**". KMZ Rosenman Katten Muchen Zavis Rosenman,1999, https://goo.gl/9TDaaJ.

مِمَّا سَبَق نَسْــتنتج أنّ غالبيَّة الجهات الحُكوميَّة تَسْعَى لِأَن تَلْتَزم المُنَظَّمَات التِّجاريَّة والتَّنظيميَّة بتَطْبيق القَوَانين الَّتي فَرَضَتْها الدَّوْلة للتَّعَامُل مَع العَامِلين دَاخِل المُنَظَّمَات الخَاصَّة، وأَن تُقدِّم هَذِه المُنَظَّمَات دَوْرًا جَيِّدًا في تَحْريك النَّشَــاط الاقتِصادِيّ العامّ لِلدَّوْلَــة، فهَذِه المُحَدِّدَات هِي أَسَــاس تَقْيِيم العَلَاقَة بَــين المُنَظَّمَات وَبَيْن الجِهات الحُكوميَّة(1).

وتَجْدُر الإِشَارَة إلى أنّ عَلَاقَة المُنَظَّمَات مَع المُؤَسَّسَات الحُكوميَّة هِي عَلَاقَة اضطراريَّةٌ، فَمُنْذ بِدَايَة عَمل المُنَظَّمَة لَا يُمْكِن للمُنَظَّمَة البَدْء في نَشَــاطِها سِوَى بِمُوَافقَة الجهات الحُكوميَّة، وعادةً لَا تَتَمَكَّن المُنَظَّمَة من اسْتِخْرَاج التَّصْريح الخَاصّ ببدء العَمَل إلَّا إذَا اتَّبَعت سِياسَات محدَّدةً تَتَوَافَق مَع السِّيَاسَات العامَّة الَّتِي تَحْكُم النَّشَاط الحكوميّ في الدَّوْلة، وَمن أهَمّ أوْجُه التَّعاوُن بَيْن المُنَظَّمَات وَبَيْن الحُكُومَة، والَّذِي تَتَمَكَّن المُنَظَّمَة من خِلَالِه مِن بِنَاء جِسْر مِن الثِّقَة بَيْن المُنَظَّمَة وَبَيْن الجِهات الحُكومِيَّة، هُو الالتِزَام الكَامِل بكافَّة القَوَانِين الَّتِي تخصّ التَّعامُل مَع المُنَظَّمَات الحُكوميَّة.

كَمَا أنَّه أَصْبَح جَلِيًّا أنّ احْتِيَاجَات المُجْتَمَعات كَثِيرَة جِدًّا وَفي شتَّى القطاعات، مَا يتطلَّب شَرَاكَةً فَاعِلَةً بَيْن الجِهات الحُكُوميَّة والمُنَظَّمَات التِّجاريَّة والخَدَميَّة لِبُلُوغ مســتويات أَفْضَــل مِن الحَيَاة، فمن خِلَال اتِّباع مَبْدَأ الشَّرَاكة يمْكِن وُصُول مُخْتَلف هَذِه الجِهات إلى مَوَارِد جَدِيدَة مادِّيَّة وبشريَّة، لَم يَكُن لأيّ مِنْها أَن تَمْلِكَها من غَيْر العَمَل مَع الطَّرَف الآخَر، وَقَد تُتِيح هَذِه الشَّرَاكات الوُصُول إلى شَرِيحَة جَدِيدَة من الشَّرائح المُستهدَفَة مِن الجُمْهُور، وبالتَّالِي تَوْسِيع قَاعِدَة الدَّعْم الشَّعْبيّ للجُهُود الَّتي تَبْذُلها الجهات الحُكُوميَّة أَو غَيْر الحُكُوميَّة على حدّ سَوَاء، كَمَا يُمْكِن أَن تُشكِّل الشَّراكَة مَع القِطَاع الحُكوميّ وَسِيلَةً مهمَّةً للمُنَظَّمَات التِّجاريَّة النَّاشِئَة لبِنَاء قُدْراتها والتَّرْويج لَها والتَّوْعية بِها.

1. بركات، خَيْرة وآخرون. **التَّخْطيط الإِسْــتراتِيجيّ للعلاقات العَامَّة ودَوْره في تَحْســين الصورة الذِّهْنيَّة للمُنَظَّمَــة: اتِّصَالات الجزائر نموذجًا**، رِســالة مَاجِسْــتير، كُلِّيَّة العُلُوم الاجْتِمَاعِيَّة والإِنْسَــانِيَّة، جامعة الجيلالي بونعَامَّة، 2017م، ص 86.

وَتُشِــير كَثِير مِن الدِّرَاسَـــات البَحْثيَّة إلى أنّ تَعَاوَن المُنظَّمَات التِّجاريَّة مَع الجِهات الحُكُوميَّة في شـــتَّى بِقَـــاع العَالِم قَاد إلى مجالات تَعَاوُن إضافيَّـــة، مِثْل: التَّوَاصُل المُبَاشِر بَيْن الطَّرَفَيْن؛ والشَّرَاكات مُتَنَوِّعَة المَجَالات وتَأْسِيس الهَيَاكِل التَّشاوُرِيَّة (مثل: المَجَالِس الاستشـــاريَّة المُتَبَادَلَة)، وَقَد تَمّ بِالفِعْل اسْتِحْدَاث الكَثِير من آليَّات التَّوَاصُل مِثْل: مَكَاتِب التَّمْثِيل للمُنَظَّمَات غَيْر الحُكُوميَّة دَاخِل المؤسَّسَات الحُكُوميَّة.
لكنّ الطَّرِيق إلى شَرَاكة فَاعِلَة بَيْن الطَّرَفَيْن لَيْسَـــت سَـــهْلَةً على الإطْلَاق، بَل يَكْتَنِفُهَا الكَثِير مِن التَّحَدِّيَات الَّتِي لَا مَجَال لِمُوَاجَهَتِها إلَّا من خِلَال تَحْدِيد أُسُس وَاضِحَة وَمَتِينَة للشَّراكة لِوُلُوج هَذَا المَجَال وتَعْزِيز العَمَل فِيه، أَوَّلُها إخْرَاج الأَمْر من إطارِه النَّظَرِيّ إلى الخُطُوات العمليَّة الَّتِي تَضْمَن مُشَـــارَكَةً ناشطةً بَيْن كِلَا الجَانِبَيْن، واستحداث الأُطُر القَانونيَّة اللَّازِمَة لشَرَاكة فَاعِلَة بَيْن السُّلطات العامَّة والمُنَظَّمَات التِّجاريَّة.

كَمَا أنّ هُنَاك مَجْمُوعَةً من المَبَادِئ المُهِمَّة الَّتِي تَقُوم على أَسَاســـها المُشَارَكَة الفَاعِلَة بَيْن الطَّرَفَيْن وبِنَاء الثِّقَة المُستَمِرَّة بَيْنَهُمَا، مِنْها: تَمَكُّن المُنَظَّمَة من كَسْب ثِقَة الجُمْهُور وَالاحْتِفـــاظ به على المَدَى البَعِيـــد، وَالقُدْرَة على تكْوِين صُـــورَة ذِهْنِيَّة مُتَمَيِّزَة عَن المُنَظَّمَة لَدَيْه، والصِّدق والشَّفَافِيَة في تَقْدِيم المَعْلُومَات الَّتِي تُقدِّمها المُنَظَّمَة للجِهات الحُكومِيَّة؛ حَيْث يَجِب أَن تَقُوم إِدَارَة العَلَاقَات العامَّة في المُنَظَّمَة بِبِنَاء عَلَاقَات مُتَمَيِّزَة مَع مُوَظَّفِي الجِهات الحُكومِيَّة وتَوْفِير كُلّ مَا يُطلَب من مَعْلُومَات حَتَّى تَتَمَكَّن المُنَظَّمَة مِن الحِفَاظ على الثِّقَة المُتَبَادَلَة بَيْنَها وَبَيْن المُنَظَّمَة(1).

كذَلِـــك انفتاح المُنَظَّمَة على أَهَمّ القَضَايا الَّتِي تَخُـــصّ المُجْتَمَع من خِلَال اتِّصَالاتها بالجِهات الحُكومِيَّة والمَسْؤُولين وذَوِي الرَّأْي في الجِهات التَّشْرِيعيَّة والتَّنْفِيذيَّة بالدَّوْلَة، ولِهَذَا النَّوْع من الاتِّصَالات تَأْثِيرُه المُبَاشِر وغَيْر المُبَاشِر على المُنَظَّمَة، فالاتِّصَال الَّذِي

1. بلبـــاش، وداد. **دَوْر العَلَاقَـــات العَامَّة الدَّاخليَّة في المُنَظَّمَة الاقتصَاديَّة**. رســـالة ماجســـتير كُلِّيَّة العُلُوم الاجْتِمَاعِيَّة والعُلُوم الإنْسَانِيَّة، جامِعَة منتوري (قسطنطينة-الجزائر)، 2008م، ص 109 - 110.

يخصّ القَضَايا العَامَّة من شَـأْنه أَن يمْنَـح المُنَظَّمَة وعَلَامَتها مكانةً مُجْتَمَعِيَّةً مُتَمَيِّزَةً ويمْنَحُهـا صُورَةً ذِهْنِيَّةً مُتَمَيِّزَةً لَدَى جُمْهُورها العَامّ(1)، هَذَا فَضْلًا عن أَهَمِّيَّة الحُوار والمُشَـاورات بَيْن الطَّرَفَيْن، واتِّخاذ إجراءات مَلْمُوسة لتَحْسين وتَوْضيح التَّشْريعات وتطوير المعايير، وتَنْظِيم مناقشات عامَّة، وتطوير مِيثاق شَرَف للعمل.

يتَّضِح ممَّا سـبَق أنّ عَلَاقَات المُنَظَّمَة مَـع الجِهات الحُكوميَّة مِن الأُمُور المُهِمَّة الَّتِي يَجِب أَن تَعْتَنِي بِها أيّ مُنَظَّمَة من أَجْل تَسْيير أُمُورها، وَالحِفَاظ على سُمْعَتها، وَتَحْقِيق مُشَـارَكَة مُجْتَمَعِيَّة مُتَمَيِّزَة، وأنَّه يمكِن للـشَّرَاكات بَيْن المُنَظَّمَات التِّجاريَّة والجِهات الحُكُوميَّة أَن تَتَّخِذ أشـكالًا مُخْتَلفَةً تترَاوَح بَيْن مَا هُو غَيْر رَسْمِيّ وَغَيْر مُنَظَّم إلى مَا هُو رَسْـمِيّ ومُنَظَّمٌ، فَقَد يَتِمّ تَبَادُل المَعْلُومَات ذَات الصِّلة مَع بَعْضِهمَا بِانْتِظَام لِتَبَادُل الخِـبْرَات وَالأَفْكَار والتَّجارِب، أَو أَن تَكُون هُنَاك عَلَاقَات تعاونيَّة عَالِيَة التَّنْظِيم في تَصْمِيم وإِدَارَة المَشَارِيع المُشْتَرَكَة، وَمِن المؤكَّد أيضًا أنّ أيّ شَرَاكة حقيقيَّة بَيْن الطَّرَفَيْن لَا يُمْكنها النَّجَاح إِذَا لَم يَتَفَهَّم كُلّ جَانِب، ويَحْتَرِم وَيَثِق في أَدْوَار ومَهَامّ الآخَر.

1. جفال، سامية، وآخرون. **"العَلَاقات العَامَّة في المُنَظَّمَة بين المَفْهُوم والوَظِيفَة"**. مَجَلَّة كُلِّيَّة الآداب والعُلُوم الاجْتِمَاعِيَّة والإِنْسَـانِيَّة، جامِعَة محمد خيضر (بسكرة-الجزائر)، العددان الثاني والثالث، يونيو 2008م، ص 15، مُتَاح على الرَّابِط: https://goo.gl/Jt96uU.

المَبْحَث الثَّالِث

العَلاَقَات المُجْتَمِعيَّة
وعَلاَقَة المُنَظَّمَة بمُنَظَّمَات المُجْتَمَع المدَنِيّ

لقد تَشَكَّل مَفْهُوم المسؤوليَّة الاجْتِمَاعِيَّة للمُنَظَّمَات التِّجاريَّة بداية على أنَّها تكون مَسْؤولَةً اجْتِمَاعِيًّا إذا قدَّمت علامَاتها المُنْتَجَات والخِدْمَات الَّتِي يحتاجها المُجْتَمَع، لكنّ هَذَا المَفْهُوم اتَّسع كثيراً ليَشْمل مجالات عديدةً تتمثَّل في: حُقوق المُوَظَّفين، وأخلاقيَّات المُنَظَّمَة، وعلاقتها مع المُجْتَمَع، واحترامها لحقوق الإنسان، لذَلك تَمّ إنشاء مُنَظَّمَة للمَسْؤُوليَّة الاجْتِمَاعِيَّة للشَّركَات في أوروبا باسْم(1)(CSR Europe)، تَحْتَوي شُروط عُضويَّتها على الالتِزَام بقَوَانين تخصّ مكان العَمَل Work Place وتَخصّ حُقوق وأَمْن المُوَظَّفين، والعُمَلاَء والمورِّدين Market Place، والمُحيط Environment، والمُجْتَمَع Society، وأخلاقيَّات المُؤَسَّسَة Ethics، وحُقُوق الإنسان Human Rights.

من هنا، تَقُوم العَلاَقَات المُجْتَمَعِيَّة لأيّ مُنَظَّمَة انطلاقًا من مَبْدأ المسؤوليَّة الاجْتِمَاعِيَّة للمُؤَسَّسَات؛ حَيْث تُعْتَبَر المُنَظَّمَة جُزءًا من النَّسِيج العامّ للمُجْتَمَع، وهي تعمل على المُشَارَكَة في الأَنْشِطَة المُجْتَمَعِيَّة العامَّة من خِلاَل مُوَظَّفيها ومُديريها، فالمُشَارَكة في الأَنْشِطَة المُجْتَمَعِيَّة تَعْمل على تعزيز العَلاَقَة العامَّة بَيْن المُنَظَّمَة وَبَيْن المُجْتَمَع، ويَرْفَع من مَكَانتها.

---

1. CSR Europe هي شَبكة الأعمال الأوروبيَّة الرَّائِدَة في مجال المسؤوليَّة الاجْتِمَاعِيَّة للشَّركَات، أُنشئت عام 1996م، وهي مؤلَّفَة من 39 عضوًا و41 مُؤَسَّسَةً وطنيَّةً للمسؤوليَّة الاجْتِمَاعِيَّة للشَّركات، وتجمع أكثر من 10,000 منظمة، وتعمل كمِنَصَّة موحَّدَة لتلك الشَّركَات الَّتِي تَسْعى إلى تعزيز النُّمُوّ المُسْتَدام والمُسَاهَمة الإيجابيَّة في المجتمَع، ويتجاوَز نِطَاق عَمِلها الحُدُود الأُوروبيَّة؛ حيث تَتعاوَن مع مُنَظَّمَات المسؤوليَّة الاجْتِمَاعِيَّة للشَّركات في مَنَاطق أُخْرى من جَميع أنحاء العَالَم، للمَزيد المَوقع الرَّسمي للشَّبَكَة، مُتَاح على الرَّابط: shorturl.at/iMX59

وقد اختلَف البَاحِثُون في **تعريف المســـؤوليَّة الاجْتِمَاعِيَّـــة للشَّركَات Corporate Social Responsibility- CSR** بحَسَـــب اختلاف تَوجُّهاتهم الاقتصاديَّة(1)؛ فمثلًا كان رأي **Milton Friedman** عام 1962م(2) أنّ المســـؤوليَّة الاجْتِمَاعيَّة تتمثَّل فقط في توظيف العُمَّال ودَفْع الضَّرَائـــب للدُّوَل، وهَذَا التعريف يَدْخُل في إطار النَّظريَّة النيوكلاسيكيَّة "**Neoclassical Theory**".

أمَّـــا 1976(3) (**Holmes**) فقـــد قدَّمت تعريفًا آخَر للمســـؤوليَّة الاجْتِمَاعِيَّة على أنَّه بما أنّ للمُنَظَّمَـــة مَوارِد وقُدُرَات ماديَّة، فعليها وَاجبات أخلاقيَّة تِجَاه المُجْتَمَع لحلّ مشـــاكِلِه باستعمال هَذِه القُدُرَات (**نظريَّة الفاعليَّة الاجْتِمَاعِيَّة: Social Activism Theory**).

هُنَـــاك تعريف ثالث جَمَع بَيْن التَّعْريفَيْن السَّـــابِقَيْن، وهو الَّـــذي قدَّمَه "**Fredric**" عام 1986م (4)، ويتَمَثَّل في قُدْرَة المُنَظَّمَة على الاستجابة لضُغُوط المُجْتَمَع، ومَعْناها قِيام المُنَظَّمَة بوَاجِباتهـــا تِجَاه المُجْتَمَع وحَسْـــب ما يتوقَّعه هَذَا المُجْتَمَع من هَذِه المُنَظَّمَة، حَتَّى تُحسِّـــن سُمْعَتها وتَزِيد من وَفَاء زَبَائنها ومُوَظَّفيها لها (**نظريَّة الاحتياجات الاجْتِمَاعِيَّة: Social Demandingness Theory**)، كما قدَّم "مَجْلِـــس الأعمال العَالَمِيّ الدَّوْلِيّ للتَّنْمية المُستَدَامة(5)"**The World Business Council for Sustainable Development**"

1. عامر، بن ســـالم وآخـــرون. **تَحْليل طبيعة العَلَاقة بين المَسْـــؤوليَّة الاجْتِمَاعِيَّة للـــشَّركات الرِّبحيَّة**. وَرَقة بَحْثيَّة مُشـــارِكة في المُلْتَقى الدَّوْليّ حول "مُنَظَّمَات الأعمال والمســـؤوليَّة الاجْتِمَاعِيَّة"- كُلِيَّة العُلُوم الاقتصاديَّة والتجاريَّة وعُلُوم التسيير- جامعة بشَار، العام 2012م، مُتَاح على الرَّابط: shorturl.at/gJNV3.
2. Friedman, Milton, and Rose D. Friedman. **Capitalism and Freedom**, University of Chicago Press, 1962.
3. Holmes, Sandra L. "**Executive Perceptions Of Corporate Social Responsibility**". Business Horizons, vol 19, no. 3, 1976, pp. 34-40. Elsevier BV, doi:10.1016/0007-6813(76)90049-5.
4. Frederick, William C. "**Toward CSR3: Why Ethical Analysis Is Indispensable And Unavoidable In Corporate Affairs**". California Management Review, vol 28, no. 2, 1986, pp. 126-141. SAGE Publications, doi:10.2307/41165190.
5. "**مجلس الأعمال العالَمِيَ الدُّوْليَ للتَّنمية المستدَامة" هي مُنَظَّمَة عالميَّة تضمّ أكثر من 200 مُنَظَّمَة عالميَّة رائدة مـــن جميـــع قطاعات الأعمال والاقتصادات الكبرى**، في شـــبكة مكوَّنَة من نحو 70 مجلسًـــا تِجاريًّا، والَّتي تعمل معًا لتسريع عمليَّة الانتقال إلى عالم مســـتدام من خلال التركيز على أقصى تأثير إيجابي للمســـاهمين والبيئة والمجتمعات، لِلْمَزِيد: مَوْقع وِيكِيبِيدْيَا المَوْسُوعَة الحُرَّة، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/X5H3b

تعريفًا شــاملًا للمســؤوليَّة الاجْتِمَاعِيَّة على أنَّها مَجْمُوعَة التَّصَرُّفَات الأخلاقيَّة الَّتِي تَقُوم بها المُنَظَّمَة تِجَاه المُجْتَمَع الَّذِي تَنْشَط فيه لتَحْسِين جَوْدَة الحَيَاة للعُمَّال وعائلاتهم والمُجْتَمَع كَكُلٍّ(1).

بينــما قدَّم الباحثان "**Donald S. Siegel**" من جامِعَة ولاية الأريزونا و "**Abagail Mcwilliams**"

مِن جامِعَة أَلينوي في شيكاغو العام 2001م تعريفًا حديثًا للمسؤوليَّة الاجْتِمَاعِيَّة للشَّرِكَات على أنَّها: مَجْمُوعَة النَّشَاطات الَّتِي تَقُوم بها الشَّرِكَات والَّتِي تُقَدِّم نَتَائِج إيجابيَّةً للمُجْتَمَع بعيدًا عن مَصَالِح المُنَظَّمَة، وبعيدًا عن تَطْبِيق القَوَانِين الحُكُومِيَّة، هَذِه النَّشَاطات تَتَمَثَّل في: التَّقْلِيل من إِنْتَاج واســتعمال الموادّ المُضِرَّة بالبيئَة، المُسَــاهَمَة في الأعمال الخيريَّة والنَّشَاطات المُفِيدَة للمُجْتَمَع عامَّةً، ودَعْم المُؤَسَّسَات الصَّغِيرَة المحلِّيَّة والمَوَارِد الوَطَنِيَّة(2).

والمِثَال على ذَلِك مُنَظَّمَة **أتيكا** (3)(**Attica**)الَّتِي تُدِير العَلَامَة التِّجَارِيَّة للمَطْعَم، وَمَقَرُّه في مَدِينَة مَلْبُورن الأَسْــتراليَّة، حَيْث يَهْتَمّ بِتَوْفِير الأَطْبَاق المُسْتوحاة من التُّرَاث المَحَلِّيّ الأسترالِيّ، وَذَلِك سَبَب حُصُوله على السُّــمْعَة الرَّائِدة والإِشادَة العَالَمِيَّة وتَمَتُّعه بِقَائِمَة انْتِظَار طَوِيلَة لمُنْتَجاته من قِبل العُمَلاء تَمْتَدّ لِثَلَاثَة أَشْــهُر مُقْبِلَة على أَقَلّ تَقْدِير، وَهَذَا دَلِيل على جَاذِبِيَّة تَجْرِبَة تَذَوُّق مَحَلِّي فَرِيدَة من نَوْعِها(4).

لذَلِك عادةً ما يكُون المُجْتَمَع المَحَلِّيّ الأساس في بقاء واستمرار المُنَظَّمَة وعلَامَتها إذا ما تكوَّنَت لَدَيْه صُورَة ذِهْنِيَّة مُتَمَيِّزَة عَنْهُمَا، فيَكُون الرَّأْي إيجابيًّا نحو المُنَظَّمَة، وبالتَّالِي فإنّ ذَلِك يَدْعم بَقَاءَها.

1. "**Defination of corporate social responsibility - What is CSR?**", mallen baker website , 2004, https://bit.ly/2zGT3eP.
2. McWilliams, Abagail, and Donald Siegel. "**Corporate Social Responsibility: A Theory Of The Firm Perspective**". Academy Of Management Review, vol 26, no. 1, 2001, pp. 117-127. Academy Of Management, doi:10.5465/amr.2001.4011987.
3. **أتيكا (Attica)**: مَطعَم أُسْــتُرَالِيّ يُصَنَّف وَاحِدًا من بَيْن أَفْضَل 50 مَطْعَمًا في العَالَم، يَقَع مَقَرُّه الرَّئِيس في مَدِينَة ملْبُورْن بِأُسْــتُرَالِيَا، حَصَل هَذَا المَطْعَم على شُــهْرَة مَحَلِّيَّة وَعَالَمِيَّة كَبِيرَة كَوْنُه يَخْتَصّ بِتَقْدِيم أَصْنَافًا مُمَيَّزَة وَخَاصَّة من الأَطْعِمَة، وَالَّتِي يُصَنِّفُهَا المَطْعَم ك "أَطْعِمَة عَاطِفِيَّة"، حَيْث تَرْتَكِز وَصَفَات الأَطْبَاق على الأَسَــاطِير الأُسْــتُرَالِيَّة القَدِيمَة، لِلْمَزِيد: Attica، Discovery، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/irNMQ
4. "Attica". theworlds50best, 2019, https://cutt.us/irNMQ

لكن تَجْدُر الإشـــارة إلى أنّ هُنَاك أُسُسًا للعَلَاقَات الْمُجْتَمَعِيَّة للمُنَظَّمَة، فيَجِب أَن تكون المُنَظَّمَة على عِلْم ودراية مُستَمِرَّة بحاجَات الْمُجْتَمَع ومسؤوليَّاتها تِجَاه هَذِه الحاجَات، كما يَجِب أَن يدرك الْمُجْتَمَع المَحَلِّيّ أيضًا ما يُمْكِن أَن تُقَدِّمَه المُنَظَّمَة له وَفْقًا لإمكانيَّاتها وما يُمْكِنها المُشَارَكَة به، كما يتوجَّب وُجُود اعتراف تامّ من الطَّرَفَيْن بأَهَمِّيَّة التَّكامُل معًا، كذَلِك فإنّ المِفْتَاح الأَساسيّ لأيّ عَلَاقَة مُجْتَمَعِيَّة قَوِيَّة يَقُوم على أُسُس من العَمَل الجادّ والمســؤوليَّة الحَقِيقِيَّة، فكما يَجِب على المُنَظَّمَة الاهتمام بالعَلَاقَات والقضايا الدُّوَليَّة يَجِب عليها أيضًا الاهتمام كثيرًا بقضايا الْمُجْتَمَع المحلِّيّ.

ويَتِمّ بِنَــاء العَلَاقَات الْمُجْتَمَعِيَّة لأيّ مُنَظَّمَة من خِــلَال مَجْمُوعَة من الخُطُوات الدَّقِيقة، وهي:

- تَحْدِيد الأَهْدَاف الَّتِي تَسْــعَى المُنَظَّمَة لتَحْقِيقها من العَلَاقَات الْمُجْتَمَعِيَّة، وكتابة خُطَّة اسْتِرَاتِيجِيَّة قَوِيَّة تتناسَب مع هَذِه الأهداف.
- تَحْدِيـــد رُؤية إِدَارَة المُنَظَّمَة حَوْل الأَهْدَاف الْمُجْتَمَعِيَّة، وما يُمْكِن للمُنَظَّمَة تَحقيقُه مِن هَذِه الأهداف.
- تَحْدِيد مَوارِد المُنَظَّمَة وإمكانيَّاتها العامَّة والخِبْرَات التَّنْظِيمِيَّة الَّتِي تَمْتَلكها، وما يُمْكِنها تقديمُه للمُجْتَمَع في حدود هَذِه الإمكانيَّات.
- امتلاك المُنَظَّمَة العديد من وَسَائِل التَّوَاصُل والاتِّصَال مع الجُمْهُور، حَتَّى تَتَمَكَّن مِن التعرُّف على نِقاط الضَّعْف والقُوَّة لَدَى الْمُجْتَمَع، كما يُمْكِن أَن يكُون مُوَظَّفو المُنَظَّمَة حَلْقَة وَصْل قَوِيَّةً بَيْن المُنَظَّمَة وَبَيْن الْمُجْتَمَع لنَقْل الحاجَات، ونَقْل الإمكانات والحُدُود الَّتِي تَتَمَتَّع بها المُنَظَّمَة حَتَّى تكون عمليَّة الاتِّصَال الْمُجْتَمَعيّ مُجْدِيَةً وفعَّالةً(1).

وخِلَال السَّنوات الأخيرة ظَهَرَت الكثير من العَوامِل الَّتِي سَاهَمت في تَشْجِيع المُنَظَّمَات التِّجاريَّة على مُسَانَدة مُنَظَّمَات الْمُجْتَمَع المَدَنيّ وتَخْصِيص مَوارِد للاستثمار في مَجَال

1. Wilson, Joseph and Rahila Jibrin. "**Community Relations: An Impetus for Educational Growth and Development in Nigeria**". Research on Humanities and Social Sciences, Vol.4, No.15, 2014 , pp 35 -36.

المســـؤوليَّة الاجْتِمَاعِيَّة، مِثل: تغيرُّ توقُّعَات الجُمْهُور نَحْو المُنَظَّمَات، وتَغْيير القَوَانين الحُكُوميَّة، وزيادة الاهْتِمام بالمُحيط والبيئة، وَحُقُوق الإِنْسَـــان، وَغيْرِها مِن المَوَاضيع المُجْتَمَعِيَّة والإنســـانيَّة، لذَلِك فإنّ مُســـاهَمَة المُنَظَّمَة في نشـــاطات المُجْتَمَع المَحَلِّيّ والنَّشَـــاطات الَّتِي تَقُوم بها مُؤَسَّسَـــات المُجْتَمَع المَدَنيّ والجمعيَّات الأهليَّة مِن أهَمّ الدَّلائـــل الَّتِي تُعَبِّر عَن مَدَى نَجَاح المُنَظَّمَة أو فَشَـــلِها؛ وذَلِك لأنّ تَعَاوُن المُنَظَّمَة مَع هَذِه المُنَظَّمَة المَحَلِّيَّة يكُون نَتِيجَةً لوُجُود مصالح مُشْتَرَكَة مَع هَذِه المُنَظَّمَات وَالوُصُول للجُمْهُور المستهدَف للمُنَظَّمَة، كَمَا يَكُون هَذَا التَّعَاوُن من خِلَال التِزَام كِلَا الطَّرَفَيْن.

وَقَد ظَهَرَت دِراســـات عِدَّة تَهْدِف إلى قِيَـــاس الأَدَاء الاجْتِمَاعِيّ للمُنَظَّمَات، وَتَقْدِيم النُّصْح وَالإِرْشَـــاد للجُمْهُور والمُسْتَثْمِرين لمُســـاعَدَتهم على اخْتِيَار المُنَظَّمَات الفَاعِلَة مُجْتَمَعيًّا الَّتِي تَحْتَرِم المَسْؤوليَّة الاجْتِمَاعِيَّة، كَمَا ظَهَرَت دِراسات أُخْرَى تَهْدِف لدِرَاسَة العَلَاقَة بَيْن المســـؤوليَّة المُجْتَمَعِيَّة للمُنَظَّمَات ورِبْحِيَّتها(1)، مثل الدِّرَاسَة البحثيَّة الَّتِي قدَّمهـــا الباحِثـــون " "Aupperle و ""Carroll و "Hatfield" عام 1985م، بهَدَف الفَحْص التَّجريبيّ لهَذِه العَلَاقَة، وأكَّدت النَّتَائِج الَّتِي استخلَصُوها أنّ انْتِهاج الشَّرِكَات للمَسْـــؤوليَّة الاجْتِمَاعيَّة يُقلِّل من قُدْرَتِها التَّنافُسيَّة؛ لأنّ هَذِه الشَّرِكَات تَدْفَع تَكَالِيف إضافيَّةً في المَشَارِيع المُجْتَمَعِيَّة، والَّتِي قَد لَا تَدْفَعُها الشَّرِكَات المُنَافِسَة الأُخْرَى، وَهَكَذَا اسْتَنْتَجوا أنَّه حَتَّى لَو كَانَت هُنَاك مكاسب اقتصاديَّة للمسؤوليَّة الاجْتِمَاعيَّة فَهِي قَلِيلَة جدًّا مُقَارَنَةً مَع تكاليفها الضَّخْمَة، وَمِنْه فإنّ انْتِهاج المُنَظَّمَات للمســـؤوليَّة الاجْتِمَاعِيَّة يُؤَدِّي إلى إنْقَاص رِبْحِيّتها(2).

1. عامر، بن ســالم وآخرون. "تَحْليل طَبيعَة العَلَاقة بين المَسْــؤوليَّة الاجْتِمَاعيَّة للشَّركات الرِّبحيَّة". وَرَقَة بحثيَّة مُشاركة في الملتقى الدَّوْليّ حول "مُنَظَّمَات الأعمال والمسؤوليَّة الاجْتِمَاعيَّة"- كُليَّة العُلُوم الاقتصاديَّة والتجاريَّة وعُلُوم التَّسيير- جامعة بشار، العام 2012م، مُتَاح على الرَّابِط: shorturl.at/gJNV3.
2. Aupperle, Kenneth et al. "**AN EMPIRICAL EXAMINATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND PROFITABILITY**.". Academy Of Management Journal, vol 28, no. 2, 1985, pp. 446-463. Academy Of Management, doi:10.2307/256210.

أمَّــا McGuire"وآخـــرون" فَقَــد أَوْرَدُوا في مقال بَحْثيّ نُشِر عـــام 1998م بعنوان "المســـؤوليَّة الاجْتِمَاعِيَّة للشَّركَات والأداء الماليّ الثَّابتُ"(1) أنَّه تُوجَد عَلَاقَة عكسيَّة بَيْن رِبْحِيَّة المُنَظَّمَة ومسؤوليّتها الاجْتِمَاعِيَّة؛ أي: إنّ زيَادَة الرِّبْحيَّة هِي الَّتِي تُؤَدِّي إلى زِيَادَة انْتِهاج المُنَظَّمَات للمَسْـــؤوليَّة الاجْتِمَاعِيَّة وَلَيْس العَكْسَ؛ حَيْث إنّ تَوَافُر مَوَارِد للمُنَظَّمَة يَجْعَلُها قَادِرَةً على أَن تَستثمِر في مجالات اجْتِمَاعِيَّة خَاصَّة بالعمال، والمُجْتَمَع، والبيئة. بينما رَأى آخَرون مثل:(2)"**Ihlen øyvind**" أنّ هُنَاك عَلَاقَةً إيجابيَّةً بَيْن المســـؤوليَّة الاجْتِمَاعِيَّة للشَّركَات وَبَيْن زِيَادَة رِبْحِيَّتها والارْتِقَاء بسُمْعَتِها، وعلَّلوا ذَلِك بأنّ تَخْصِيص تَكَالِيف خَاصَّة للمسؤوليَّة الاجْتِمَاعِيَّة مثْل: المُحَافَظَة على البيئَة، وتَحْسِين جَوْدَة المُنْتَج مَعْنَـــاه تَخْفِيض التَّكَالِيف الضَّخْمَة النَّاتِجَة عَن العُقُوبَات والضَّرَائب، وبالتَّالي زِيَادَة رِبْحِيَّتها، وأنّ الاسْـــتِثْمَار في المسؤوليَّة الاجْتِمَاعِيَّة لَا يُكَلِّف الكَثِير، وَلَكِن لَه مَرْدُوديَّة كَبِيرَةٌ، فمثلًا اسْـــتِثْمَار المُنَظَّمَة في تَطوير عَلَاقَتها مَع المُوَظَّفين لَا يُكَلِّف الكَثِير لكنَّه يُؤَدِّي إلى مَرْدُوديَّة كَبِيرَة عَبْر زِيَادَة إنتاجيَّة وَوَفَاء المُوَظَّفِين.

كَمَا أَشَـــارَت بَعْض الأَبْحَاث إلى أنّ المُنَظَّمَات الَّتِي تُطبّق المسؤوليَّة الاجْتِمَاعِيَّة يكُون لَدَيْها عـــادَةً حُضُور كَبِير في المُجْتَمَع، وهَذَا مَا يُؤَدِّي إلى زِيَادَة عَدَد زَبَائنها وَارْتِفَاع قِيمَة أَسْهُمِها، كَمَا قَد تُفَضِّلها بَعْض الحُكُومَات بمَنْحِها بَعْض التَّسْهِيلَات والامْتِيَازَات، وبالتَّالِي تُصْبِح هِي الأَكْثَر قُرْبًا مِن الوَاقِع(3).

ولقد وُجِد العَدِيد من السُّبُل للتَّعاوُن المُشترَك في مَجَال العَلَاقَات المُجْتَمَعِيَّة للمُؤَسَّسَات بالطَّرِيقَة الَّتي تُحقِّق المَصْلَحَة المُشْـــتَرَكة للمُنَظَّمَة وللمُجْتَمَع؛ فعلى سَبِيل المِثَال عندما تَقُـــوم المُنَظَّمَـــة بتوظيف ذَوِي المَوَاهب في المُجْتَمَع؛ فإنَّهـــا تَتَمَكَّن من تَحقِيق مَنْفَعة

1. McGuire, J. B. et al. "**CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND FIRM FINANCIAL PERFORMANCE.**". Academy Of Management Journal, vol 31, no. 4, 1988, pp. 854-872.
2. Ihlen, øyvind et al. "**Corporate Social Responsibility And Communication**". The Handbook Of Communication And Corporate Social Responsibility, 2011, pp. 1-22. Wiley-Blackwell, doi:10.1002/9781118083246.ch1.
3. عامر، بن سالم وآخرون. **تَحْلِيل طَبيعة العَلَاقَة بين المسؤوليَّة الاجْتِمَاعِيَّة للشَّركات الرِّبحِيَّة**، مرجع سابق.

مُشْـــتَرَكة للمُجْتَمَع ولها، فالمُنَظَّمَة تَسْتَفيد من ذَوِي المَهارة، والمُجْتَمَع يستفيد من إبداع وإنتـــاج هَذِه المَوَاهِب، ومِن الأَمْثِلَة على ذَلِك **كنتاكي فرايد تشـــيكن**(1) "**Kentucky Fried Chicken- KFC**" الَّتِي أَعْلَنَت عَن تَدْشِين فُرُوع يُديرها أَصْحَاب الاحتياجَات الخَاصَّة بِالكَامِل، مَع وَضْع لَوْحَات وَإِشَارَات إرشاديَّة للعُمَلَاء بذَلِك، وَهِي لَفْتَة إنسانيَّة مُمَيَّزَة جَعَلَت الكَثِير مِن العُمَلَاء يُفَضِّلُون التَّعَامُل مَع **كنتاكي KFC**، وكَانَت هَذِه اللَّفْتَة الإنسانيَّة مِن عَوَامِل التَّسْوِيق الجَيِّد لِصُورَة المُنَظَّمَة وعَلَامَتها التِّجَارِيَّة وتَدْعِيم سُمْعَتها.

وكُلَّمَا تمَكَّنَت المُنَظَّمَات من بنَاء عَلَاقَات مُجْتَمَعِيَّة مُتَمَيِّزَة كُلَّمَا كان لديها القُدْرة على تَحْسِـــين الإنتاج العامّ في المُجْتَمَع، وكُلَّمَا قام المُجْتَمَع بتَدْعِيم المُنَظَّمَة كُلَّمَا كان لذَلِك تَأْثِير جيِّد على دَعْم العُمَّال أنفسهم للمُنَظَّمَة(2). كما يمُكِن للمُؤَسَّسَات أَن تُقدِّم دَوْرًا مُجْتَمَعيًّـــا قويًّا من خِلَال توفير المُنْتَجَات الَّتِي تُقدِّمهـــا للمُجْتَمَع ولهَذِه الجَمْعيَّات، فضلًا عن إمكانيَّة تقديم خِدْمَات مُمَيَّزَة وعَالِيَة الجَوْدَة للمُجْتَمَع، فهُنَا تَنشأ المَصَالح المُشْتَرَكة، وهنا يَلْتزم كُلّ طَرَف بما هو مَطْلُوب منه تِجَاه المُجْتَمَع.

وفي المُقَابل، يمُكِن للمُنَظَّمَة الاستِفادة من مُؤَسَّسَات المُجْتَمَع المَدَنيّ من خِلَال التِزَام المُؤَسَّسَات بمَجْمُوعَة من الإجراءات، منها:

- تمويل بعض العمليَّات دَاخِل المُنَظَّمَة على شَـــكْل قُرُوض وأَسْهُم؛ من أجْل تَسيير عَمَلِيَّاتها.

1. **كنتاكي فرايد تشـيكن "Kentucky Fried Chicken- KFC"** سِلْسِـلَة مَطَاعِم الوجبات السَّريعَة الأَكْثَر شُـهْرَةً عالميًّـا والمتخصصة في الدَّجَاج المَقْلِيّ، أُنْشِـئت في الوِلَايَـات المُتَّحِدَة الأَمْرِيكِيَّة في وِلَايَة كنتاكي مُنْذ أَكْثَر من 70 عامًا وتحديدًا في حِقْبَة الخَمْسِينَات مِن القَرْن الماضِي، وَذَلِك على يَد الطَّاهِي الأمريكيّ كُولُونيل هارلاند ساندرز، تمَلِك السِّلْسِلَة الآن أَكْثَرَ من 23,000 مَنْفَذ بَيْع في أَكْثَر من 140 دَوْلَةً وَمِنْطَقَة حَوْل العَالَم.. للمَزِيد حَوْل السِلْسِلَة ومُنْتَجاتها وخِدْمَاتها يُرْجَى زِيَارَة مَوْقِعها الرَّسْمِيّ.: https://www.kfc.com.
2. Wilson, Joseph and Rahila Jibrin. "**Community Relations: An Impetus for Educational Growth and Development in Nigeria**". Research on Humanities and Social Sciences, Vol.4, No.15, 2014 , pp 34 -35.

- مدّ المُنَظَّمَــة بالأيدي العَامِلَة الماهِرة الَّتي تُفِيدها فبُــدُون العَلاَقَات المُجْتَمَعِيَّة الجَيِّدَة لا يمْكن للمُنَظَّمَة الحُصُول على أَيْدي عَامِلَة مُتَمَيِّزَة.
- تَوْفير العديد من الخِدْمَــات العامَّة للمُنَظَّمَة والَّتي لا يمْكن لها الحُصُول عليها بِدُون المُساعَدة المُجْتَمَعِيَّة، مِثل بَعْض خِدْمَات السَّكَن والمُواصَلات والعِلَاج.
- تقديم خِدْمَات مُتَمَيِّزَة في عمليَّة تَوْزيع السِّــلَع الَّتي تَمْتَلكها المُنَظَّمَةُ؛ من خِلَال مُبادَرات خَاصَّة في تَصْريف هَذِه السِّلَع المُخَزَّنَة، وبَيْعها للجُمْهُور(1).

1. كريمة أحمد حاج، **العَلاَقات العَامَّة داخل المُنَظَّمَة: دِرَاســة حالة مُنَظَّمَة الصِّناعَات النَّســيجيَّة**، رسالة ماجستير كُلِّيَّة العُلُوم الاجْتِمَاعِيَّة، جامعة وهران (الجزائر)، 2010م، ص 65 - 66.

المَبْحَث الرَّابِع

عَلاَقَة المُنَظَّمَة بالعُمَلاَء والزَّبَائِن والجُمْهُور العامّ

في عَالَم اليَوْم سَرِيع التَّوَاصُل، مُتَنَوِّع البَدَائِل، شَدِيد التَّنافُسيَّة، يَشْتَعِل الصِّرَاع بَيْن المُنَظَّمَات، لاَ سِيَّمَا التِّجاريَّة منْها، من أَجْل زِيادَة الإِنْفَاق على الإعْلانَات التَرْويجيَّة، لإِشْبَاع النُّمُوّ الهائِل في توقُّعَات المُسْتَهْلِكين.

وَقَد تطوَّر مَفْهُوم العَلاَقَات بَيْن المُنَظَّمَة والعُمَلاَء، وَاسْــتَبْدَل خُبَرَاء الأَعْمَال النُّظُم الكلاسيكيَّة في التَّسْويق إلى نُظُم أَكْثَر حَدَاثَة، بِحَيْث تَحوَّل الاهْتِمَام مِن جَذْب عُمَلاَء جُدد إلى الإِبْقَاء على العُمَلاَء الحاليِّين وَالاحْتِفاظ بوَلاَئهم.

وتُشــير دِراسات بحثيَّة إلى وُجُود فُرْصَة تَتَرَاوح ما بَيْن 60 إلى 70 % لإتمْام عمليَّات البَيْع لكلّ عَمِيل حاليّ للمُنَظَّمَة، في حين أنّ فُرْصَة جَذْب عَمِيل جديد والبَيْع له تتراوح بَيْن 5 و 20 % فقط(1). لذَلِك بالنِّسْبَة لغالبيَّة المُنَظَّمَات، لم يَعُد يكْفي الآن العُثُور على عُمَــلاَء جُدُد يَرْغَبون في شِرَاء مُنْتَجَات عَلاَمَتهــا أو خِدْمَاتها لِمَرَّة واحدة فقط، بل تتطلَّع باسْــتِخْدَام جُهُود التَّسْوِيق المصمَّمَة خِصِّيصًا لتطوير العَلاَقَات المُتَمَيِّزَة مَعُهم بَدَلًا من مُجَرَّد مُتَابَعة عمليَّة بَيْع جديدة.

كلّ هَذِه التغيُّرات سَاهَمت في الاعْتِرَاف بأنّ العَلاَقَات طَوِيلَة الأَجَل مَع العُمَلاَء أَكْثَر جَدْوَى مُقَارَنَةً باستقطاب عُمَلاَء جُدُد؛ لأنَّها تَضْمَن عمليَّات الشِّرَاء العَادِيَّة دُون جَهْد

1. Achola , Bill. "How Customer Relationships Can Improve Your Business Brand". Startup grind website, 2017, https://bit.ly/2E0aXM6.

تَسْويقيّ، أي: رِبْحِيَّةً أَكْثَر وَإِنْفَاقًا أَقلّ، كَمَا تُسَاعِد على تحوُّل هَؤُلَاء العُمَلَاء القُدَامَى إلى سُـــفَرَاء طَوْعيِّين للمُنَظَّمَة يُزَوِّدُون المُنَظَّمَة بمقترحات وأَفْكَار جَدِيدَة ويقدِّمون توصيات جَيِّدَة للمُحِيطين بِهِم عَن مُنْتَجَاتها أَو خِدْمَاتها.

من هنا، تُمَثِّل هَذِه الأَنْشِطَة الَّتِي تَتَلَقَّاها المُنَظَّمَة مِن عُمَلَائها -إلى جَانِب الكَثِير مِن الأَنْشِـــطَة الأُخْرَى- قِيمَةً طَوِيلَة المَدَى، فالفوائد الَّتِي يَتِمّ الحُصُول عَلَيْها أَكْبَر بِكَثِير مِن التَّكَاليف الَّتِي يَتِمّ إنفاقُها.

وَقَد أَدْرَكَت الكَثِير من هَذه المُنَظَّمَات أَهَمِّيَّة أَن تُصْبِح أَكْثَر تركيزًا على عُمَلَائها الحَالِيِّين واحْتِياجَاتِهم ورَغَبَاتِهم المُخْتَلِفَة، واســـتثمرت قَدْرًا كبيرًا مِن الوَقْت وَالمَوَارِد في تَطوير عَلَاقَـــات جَيِّدَة وطويلة الأَمَد مَعَهُم، من أَجْـــل نَيْل ثِقَتهم وَالاحْتِفاظ بوَلَائهم لعَلَامَتها وتكْوِين سُمْعَة جَيِّدَة عَنْها لَدَيْهِم، مَا يَضْمَن المَزِيد مِن الأَرْبَاح والتفوُّق على المُنَافِسِينَ(1)، وقد بَات يُعْـــرَف ذَلِك بنظام إِدَارَة **عَلَاقَات العُمَـــلَاء (Customer Relationship Management- CRM)**، ويُقصَد بها "اسْتِرَاتِيجِيَّة أعمال مصمَّمة لمساعدة مُنَظَّمَة مَا على فَهْم وتوقُّع احتياجات عُمَلَائها الحَالِيِّين والمُحْتَمَلِينَ"، أو "مَزِيج من الاسْتِرَاتِيجِيَّة التَّنظِيمِيَّة وأنظمة المَعْلُومَات والتِّكْنُولوجيا الَّتِي تُركِّز على تَلْبِية مُتَطَلَّبَاتهم من المُنْتَجَات أو الخِدْمَات الَّتِي تُقَدِّمها العَلَامَة، وتقديم خِدْمَة عُمَلَاء أفضل، وذَلِك بهدف الحُصُول على عُمَلَاء جُدُد والاحتفاظ بالعُمَلَاء الحَالِيِّين المُنَاسِبين وتَنْمِية العَلَاقَة مَعَهُم"(2).

ويَستخدم هَذَا النِّظَام تِقْنِيَةً نَاشِئَةً تُتِيح للمُنَظَّمَات تَقديم خِدْمَة عُمَلَاء سَرِيعة وفعَّالة مـــن خِلَال تطوير عَلَاقَات قَوِيَّة مع كُلّ عَمِيل من خِلَال الاسْـــتِخْدَام الذَّكيّ لأنظمة المَعْلُومَات وقاعدة بَيَانَات العُمَلَاء المتوافرَة لَدَى المُنَظَّمَة.

1. حمودي، بيشــه. **دَوْر إِدَارَة العَلَاقة مع العُمَلَاء في تَحْسِـين تَنَافُسِـيَّة الشَّركَات: دراســة حَالَة المديريَّة الجهويَّة للتَّأْمِين باتنة**، رسالة ماجستير، كُلِّيَّة العُلُوم الاقتِصَاديَّة والتجاريَّة وعُلُوم التَّسْيير، جَامِعَة محمد خيضر – بسكرة (الجزائر)، 2013م، ص 16 - 17.
2. Tohidi, Hamid. "**The Relationship Between A Company And Its Custoomer**". International Journal of Business and Management, vol.4, 2012, p45-53.

لذَلِك فـــإنّ **الخُطْوَة الأُولَى** في إدَارَة العَلَاقَات مع العُمَـــلَاء هي **جَمْع بَيَانَاتهم**؛ حَيْث تَقُوم المُنَظَّمَة بحِفْظ المَعْلُومَات في كُلّ مَرَّة يَتَّصِل فيها العَمِيل بأفراد المُنَظَّمَة، مَع تَدْوين استفســـاراتهم بشَـــأْن المُنْتَجَات أو الخِدْمَات، ومِن الأَفْضَل أَن تَحْتَوي قاعدة بَيَانَات العُمَلَاء على تَاريخ العَمِيل في عمليَّات الشِّرَاء السَّابِقَة والدِّيمُوغرافيا والأَنْشِـــطَة الَّتي يمُارِســـها والاهتمامات الشَّخْصيَّة والآراء والوَسَـــائِط المُفضَّلة والمَعْلُومَات الأُخْرَى المُفِيدَة.

لَكِن يَجِب أَن تَكُون هَذِه القَاعِدَة مُحَدَّثَةً باســـتمرار، ويمُكِن الوُصُول إلَيْها بسُهُولَة ويُسْر مِـــن قِبَل أيّ وَحَدات تنظيميَّة لَها اتِّصَال مَع العَمِيل، مَـــا يَضْمَن دَعْم تَوْلِيد عُمَلَاء جُدُد بالتَّوَازي مَع دَعْم المَبِيعَات وَالحِفَاظ على العَلَاقَات الجَيِّدَة مَع العُمَلَاء الحَالِيِّين للعَلَامة.

أمَّـــا **الخُطْوَة الثَّانِيـــة** فهي **تَحْلِيل هَذِه البَيَانَات** وَفْقًـــا لأَدَوَات الاقْتِصَاد القياسيّ والمَعايير الشَّـــخْصيَّة والدِّيمُوغرافيَّة ونَمَط الحَيَاة ومراكز التَّأْثِير المُحِيطَة والعَوامِل النفســـيَّة وَغَيْرِها، والَّتِي تُؤَثِّر جَمِيعُها على توجُّهات العُمَلَاء تِجَاه المُنَظَّمَة وعَلَامَتها ومُنْتَجَاتها أَو خِدْمَاتها، وتَحَكُّم قَرَارَاتهم الشِّرائيَّة، لذَلِك يَجِب اسْتِخْدَام هَذِه المعايير بِعِنَايَة ودقَّة شَدِيدَة عِنْد تَحْلِيل البَيَانَات وَاسْتِخْرَاج النَّتَائج.

وتَشْـــتمِل **الخُطْوة الثَّالِثة** على **تَوْزِيع البَيَانَات** والتَّوْصِيات على النِّقاط التَّســـويقيَّة الرَّئِيسَة للمُنَظَّمَة، والَّتِي قد تُسَمَّى نِقاط التَّوَاصُل، ويمُكِن أَن تشمل هَذِه النقاط مَبِيعَات الهاتف المَحْمُول (**Mobile Sales Force**)، ومَرَاكـــز الاتِّصَال الدَّاخِليَّة والخَارِجيَّة (**Inbound and Outbound Call Centers**)، ومَوَاقِـــع الوِيـــب (**Websites**)، وقَنَوات التَّسْوِيق المُبَاشِر في مَتَاجِر البَيْع (**Sale Direct Marketing Channels**)، أو أيّ أَجْزَاء أُخْرَى مِن المُنَظَّمَة تتفاعَل مع العَمِيل(1).

1. Wagner-Marsh, Fraya. "**Customer Relationship Management - Strategy, Organization, System, Model, Company, Business, System**". Referenceforbusiness.Com, https://bit.ly/2KyGmIM.

ويهدِف تَوْزِيع بَيَانَات العُمَلَاء للمُسَـــاعَدة في تَعْزِيـــز التَّجَارِب الفَرديَّة الفعَّالة بَيْن مُوَظَّفـــي المُنَظَّمَة وهَـــؤُلَاء العُمَلَاء؛ إذ يَحْتَاج المُوَظَّفون في شـــتَّى مجالات الأَعْمَال والإِدَارَة للتَّعَـــرُّف عَن قُرْب على كافَّة المَعْلُومَـــات والبَيَانَات المتعلِّقَة بأَطْرَاف عَمَلِهم المُخْتَلفَة؛ العُمَلَاء والوُكَلاء والمُوَرِّدين وَغَيْرِهم، مِمَّا يُؤَدِّي في نِهايَة المَطَاف إِلَى تَحْوِيل البَيَانَات إلى مَعْرِفَة مُهِمَّة في مَجَال الأَعْمَال، ولذَلِك تُعدّ المَعْلُومَات مِن أهَمّ الأُصُول الَّتـــي تَمَلَّكها أيَّة مُنَظَّمَة، فتعْتَمِد قُدْرَة هَذِه المُنَظَّمَة على التَّنَافُس والتكيُّف والنُّمُوّ في مُنَاخ تُجَارِيّ سَرِيع التغيُّر وَإِلَى حدّ كَبِير على مَدَى اسْتِخْدَامِها للمَعْلُومَات في عمليَّات اتِّخَاذ القَرَارَات، والَّتِي تُؤَثِّر بِدَوْرها على علاقاتها مَع الشُّرَكَاء والعُمَلَاء.

وبذَلِك تُمَكِّن الاسْتِرَاتِيجِيَّة الفعَّالة لإِدَارَة عَلَاقَات العُمَلَاء المُنَظَّمَة مِن الاسْتِفادَة من جَمِيع مَوَارِدِها عِنْد التَّوَاصُل مَع عُمَلَائها، بِمَا في ذَلِك إِدَارَات التَّسْـــوِيق، وَالمَبِيعَات، والتَّمْوِيل، والتَّصْنِيع، بالإِضَافَة إلى خِدْمَات مَا بَعْد البَيْع، من خِلَال تَقْدِيم رُؤًى جَدِيدَة لسُلُوكِيَّاتهم وتَحْدِيد أَنْمَاط الشِّرَاء الخَفِيَّة والَّتِي يَتِمّ الكَشْف عَنْها عِنْد تَحْلِيل قَوَاعِد البَيَانَات(1).

مُكَوِّنَات العَلَاقَة بَيْن المُنَظَّمَة والعُمَلَاء

تتوقَّف قُدْرة المُنَظَّمَة على الاســـتفادة المُثْلَى من اسْتِرَاتِيجِيَّة العَلَاقَات مع العُمَلَاء على عَوَامِل عِدَّة، أو يُمْكِن اعتبارُها في الوَقْت ذَاته مُكَوِّنَات رَئِيسَـــةً للعَلَاقَة بَيْن المُنَظَّمَة والعَمِيل، وهـي: تِقْنِيَّات المَعْلُومَات **Technology** والعُنْصر البَّشَرِيّ **People** والعَمليَّة التِّجَارِيَّة(2) **Process**، والَّتِي سَنُفَصِّلُها فيما يَلِي:-

1. Soliman, Hisham Sayed. "**Customer Relationship Management and Its Relationship to the Marketing Performance**". International Journal of Business and Social Science, Vol. 2 No. 10; June 2011, p 167.
2. Rahimi, Roya. "**Customer relationship management (people, process and technology) and organizational culture in hotels**", International journal of contemporary Hospitality Management, vol.29. No.5, 2017, p.1382, online link: https://0i.is/pCF6.

- **تِقْنيَات المعْلُومات Technology:** ويُقْصَد بها مَدَى اسْتِخْدَام التِّكْنولُوجيا الحَدِيثَة في نُظُم دَعْم القَرَار دَاخِل المُنَظَّمَة، فاسْتِخْدَام التِّقْنيَات الحديثة في جمع البَيَانَات وتَحْلِيلها وتَخْزينها، والاستفادة من كُلّ هَذِه المَوَارِد والبَيَانَات ودَمْجها يُعَزِّز تَضَافُر المَصَالح المُشْتَرَكَة للمُنَظَّمَة وعُمَلَائها ويُرَسِّخ مَيْزَتَها التَّنَافسيَّة بَيْن المُنَظَّمَات الأُخْرَى، وبالتَّالِي الاحْتِفَاظ بوَلَائهم لعَلَامَتها وتَرْسِيخ صُورَة ذهنيَّة مُتَمَيِّزَة وسُمْعَة جَيِّدَة عَنْها في أَذْهانِهم، فَفِي الوَقْت الحَاضِر هُنَاك مُنافَسَة شَرِسة بَيْن مُخْتَلف المُنَظَّمَات لاكْتِسَاب العُمَلَاء وَالحِفَاظ عَلَيْهِم. لذَلِك فَمن وِجْهَة نَظَر اقتصاديَّة تماًما، فإنَّ الاحْتِفَاظ بالعُمَلَاء أَقَلّ تَكْلفَةً مِن العُثُور على عَمِيل جَدِيد.
- **العمليَّة التِّجاريَّة:Process** أما المُكَوِّن الثَّاني لإِدَارَة العَلَاقَات مع العُمَلَاء فهي العمليَّة التِّجاريَّة وهي مِحْوَر العَلَاقَة بَيْن الطَّرَفَين، فالعَمِيل يحتاج مُنْتَجَات أو خِدْمَات العَلَامَة المَمْلُوكَة لمُنَظَّمَة ما دُون غيرها لأسباب تتعلَّق بالجَوْدَة أو السِّعْر أو لإشباع مُيُوله المُخْتَلفَة، والمُنَظَّمَة تستهدف شَرِيحَةً مُحَدَّدةً من العُمَلَاء لإِشْبَاع احتياجاتها، وَالحُصُول على رِضَاها وثِقَتها وَوَلَائها لعَلَامَتها، وَتَكْوِين سُمْعَة جَيِّدَة في السُّوق، والتَّفَوُّق على المُنَافِسِين، والَّذِي يُترجَم في النِّهايَة لأرباح مادِّيَّة في الغَالِب. وَمِن أَبْرَز الأَمْثِلَة على ذَلِك عِمْلَاق البَيْع بالتَّجْزِئَة سِلْسِلَة **وول مارت**(1) **(Walmart)**، وَهِي إِحْدَى العَلَامَات التِّجَارِيَّة الشَّهِيرَة الَّتِي تَمَكَّنَت من تَحْدِيد عُملائها وَالوُصُول إِلَيْهِم بأَنْسَب الطُّرُق المُمْكِنَة، فَكَان شِعَارُها مُوَجَّهًا للطَّبَقَة المُتَوَسِّطَة وَهُو "ادَّخِر نَقُودَك وعِش جيِّدًا (2) "**Save Money live better**"، فَمِن

1. **وول مارت Wal- Mart** سلْسلَة أمريكيَّة عالَميَّة للبَيْع بالتَّجْزِئَة، وَقَد انْطَلَقَت سِلْسِلَة مَتاجر "وول مارت" مُنْذ أَكْثَر من خَمْسِين عامًا مَضَت، وهِي أَكْبَر تَاجِر تَجْزِئَة في العَالَم، حَيْث تمتلك نَحْو 11,500مَتْجَر في 27 دَوْلَةً حَوْل العَالَم بِمَا فِيها متاجرُها الإِلِكْترُونيَّة. وَيَزُور متاجرَها مَا يَقْرُب من 265 مليون عَمِيل في أُسْبُوع وَاحِد، وتُوَظِّف أَكْثَر من 2.2 مِلْيُون شَخْص في جَمِيع أَنْحَاء العالَم. للمَزِيد حَوْل السِلْسِلَة ومُنْتَجَاتها وخِدْمَاتها يُرْجَى زِيَارَة مَوْقِعها الرَّسْمِيّ: https://corporate.walmart.com.
2. **«وول مـارت» عِمْـلَاق البَيْع بالتَّجْزِئَة..** من مَتْجَر مُتَوَاضِع إِلَى آلَاف المَتَاجِر تُطَوِّق الأَرْض. Sasapost، 25 يونيو 2016م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/jruOC

المُهِمّ للغَايَة أَن تَعْمَل المُنَظَّمَة على تَجْزِئَة جُمْهُورها بِحَسَـــب السِّن والنَّوْع وَالعَمَل وَالمُسْـــتَوَى الاجْتِمَاعِيّ والاحتياجَات، فَهَذِه الأُمُور تُسْهم في الوُصُول للجُمْهُور المُسْتَهْدَف بكُلّ سُهُولَة وَمن ثَمّ تَحْقِيق النَّجَاح المَطْلُوب.

وَتَحْتَـــاج العمليَّة التِّجَاريَّة أيضًا لِوُجُود تفاعُل حقيقيّ بَيْن الطَّرَفَيْن؛ وَيكُون هَذَا على عِدَّة مُسْـــتَويات؛ أَوَّلُها المُسْتَوى المَادِّيّ من خِلَال إتْمَام عمليَّة البَيْع بِطَرِيقَة سَلِسَة ومُريحة للعميل، والمُسْتَوى الثَّاني هُو المُسْتَوى الشَّخْصِيّ أي طَبِيعَة العَلَاقَة مَع العَمِيل وآليَّات التَّعامُل مَعَه، وسُبل التَّرْوِيج الجَيِّد للسِّلَع وللأفكار.

ويَتَأَثَّر تَفاعُل العَمِيل بالمُنَظَّمَة بِنِسْبَة كَبِيرَة بـثَقَافة المُنَظَّمَة ذَاتِها، فالقِيَم الَّتِي تتبنَّاها المُنَظَّمَـــة مِن أهَمّ عَوامِل جَذْب العُمَـــلَاء لَها والتفاعل بَيْنَهُمَا، فَإِذَا مَا كَانَت المُنَظَّمَة تَمْتَلِك قِيَمًا وتقاليد تَتَوَافَق مَع العُمَلَاء؛ فإنّ هَذَا الأَمْر يُعْتَبَر مِن عَوامِل جَذْب العُمَلَاء للمُنَظَّمَة وعَلَامَتها، ويَتَأَثَّر كذَلِك بالاسْـــتِرَاتِيجِيَّة الَّتِي تَتْبَعُها المُنَظَّمَة لتَقْيِيم العُمَلَاء في حِسَـــابَاتها، وتَتَكَوَّن هَذِه الاسْـــتِرَاتِيجِيَّة من خِلَال الجَمْع وَتَحْقِيق التَّكامُل بَيْن البَيَانَات الَّتِي تخصّ العُمَلَاء والبَيَانَات الَّتِي تخصّ السُّـــوق، ومِن ثَمّ تُدْرِك المُنَظَّمَة قِيمَة العَمِيل بالنِّسْبَة لَها، وَتَعْمَل على اخْتِيَار الاسْتِرَاتِيجِيَّة المُنَاسَبَة لجَذْبِه.

وَلِنَجَاح العمليَّة التِّجاريَّة بَيْن الطَّرَفَيْن يَجب أَن يَتَوافَر أيضًا الالتِزَام المُتَبَادَل بَيْن المُنَظَّمَة وَبَيْن العُمَلَاء؛ بِحَيْث يَحْرِص الطَّرَفَان على الالتِزَام الشَّـــخْصِيّ بالرَّغْبَة في تَحْقِيـــق مُدَّة طَوِيلَة مِن العَلَاقَة المُتَمَيِّزَة، والالتِزَام الأخلاقيّ بِمَعْنَى أَن تَلْتَزِم المُنَظَّمَة بِتَقْدِيم الخِدْمَات للعُمَلَاء حَتَّى في الحَالَات الطَّارِئَة، وهُنَاك مَا يُسَـــمَّى أيضًـــا بالالتِزَام الهَيْكليّ، وَهُو يَعْنِي أَن تُحافِـــظ المُنَظَّمَة على آخِر مَا تبقَّى مِن العَلَاقَة بَيْنَها وَبَيْن العُمَلَاء، وأَن تتجنَّب المُنَظَّمَة أيّ خَسائِر مُمْكِنَة(1).

1. Rahimi, Roya. "**Customer relationship management (people, process and technology) and organizational culture in hotels**", International journal of contemporary Hospitality Management, vol.29. No.5, 2017, p.1382, online link: https://0i.is/pCF6.

لَكِن يَجب الالتِفَات لوُجُود تَحَدّ كَبِير يَرْتَبِط بهَذَا المُكَوِّن، وَهُو تَعْقِيد هَذِه العمليَّات التِّجاريَّة وَاحْتِيَاجها للكَثِير مِن الوَقْت لِتَحْقِيق العَائِد الاســـتثماريّ المَرْغُوب في النِّهايَـــة، لذَلِك تَحْتَاج إِدَارَة المُنَظَّمَة لِلانْتِظَار طويـــلًا لِتَحْصِيل هَذَا العَائِد مِن التَّوَاصُل مَع العُمَلَاء. وَتُشـــير الأَبْحَاث الَّتِي أَجْرَتْها البَاحِثَة هيلمز عَام 2001م إلى أنّ 45 في المِائَة مِن المُنَظَّمَات غَيْر قَادِرَة على حِسَـــاب العَائِد على الاسْتِثْمَار مِن استثماراتها في إِدَارَة عَلَاقَات العُمَلَاء، وَأَظْهَرَت الأَبْحَاث الَّتِي أَجْرَاها (**Cap Gemini Ernst and Young -CGEY**) أنّ ثُلُثَـــي الشَّرِكَات لَا يُمْكِنُها تَحْدِيد عَوَائِد الاسْـــتِثْمَار على إِدَارَة علاقاتها مَع العُمَلَاء الحاليِّين والمُستقبَليِّين أَو تَحْلِيل بَيَانَات تَارِيـــخ تَعَاوُن هَؤُلَاء العُمَلَاء مَع المُنَظَّمَة، وبالتَّالي تُصْبِح غَيْر قَادِرَة على تَحْسِين عَلَاقَات تجاريَّة مَعَهُم أَو الاحْتِفَاظ بِهِم على المَدَى الطَّوِيل، مَا يُؤَثِّر سَلْبًا على نُمُوّ مَبِيعَات عَلَامَتها(1).

- **العُنْصُر البَشَريّ:People** كذَلِك يُعدّ العُنْصُر البشريّ مِن أَبْرَز مُكَوِّنَات العَلَاقَة مَع العُمَلَاء، فمشـــاريع إِدَارَة عَلَاقَات العُمَلَاء تتطلَّب بالفِعْل التَّخْطِيط وَالتَّنْفِيذ الدَّقِيـــق كَي تَكُون فعَّالـــةً، لكنَّها غالبًا مَا تُواجَه بالكَثِير مِـــن المُقَاوَمَة مِن قِبَل مُوَظَّفي المُنَظَّمَة؛ لأنَّها تَشْـــتَمِل على إِجْـــرَاء تَغْيِيرَات ثقافيَّة وتنظيميَّة كَبِيرَة في بِيئَة العَمَل، وســـتجد الكَثِير مِن المُنَظَّمَات صُعُوبَةً كُبْرَى في جَعْل كُلّ فَرْد دَاخِلَها موجَّهًا بأَفْكَاره ومشـــاعره نَحْو العُمَلَاء لإِنْجـــاح التَّوَاصُل مَعَهُم، وكَذَا تدريبهم على اسْتِخْدَام البَيَانَات والمَعْلُومَات واسْتِرَاتِيجيَّات التَّوَاصُل الفعَّالة، بِحَيْث يَشْعُر هَـــؤُلَاء المُوَظَّفون بالرَّاحة عِنْد اسْـــتِخْدَام التِّقْنِيَات الحَدِيثَة في نُظُم المَعْلُومَات وَتَحْلِيل البَيَانَات، وَفي الوَقْت ذَاته يقدِّمون نَتَائِج مُذْهِلَةً.

والثَّقَافَـــة التَّنْظِيميَّة المتطوِّرة هِي الَّتِي تُرَكِّز بقُوَّة عَـــلى العَلَاقَة بَيْن مُوَظَّفيها وعُمَلَائها في جَمِيع جَوَّانِبها؛ الشَّخْصيَّة والخَدَميَّة، فتَسْعَى إلى تَعْرِيف المُوَظَّفِين

1. إدارة علاقات العملاء. ويكيبيديا، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/MdioS

بأَهَمِّيَّة العَميل وإِرْضَائه والتَّعامُل مَع الشَّـــكاوى المقدَّمة منْه لتفادِي التَّدَاعيات السَّلْبيَّة النَّاتِجَة عَن ذَلِك، وَإِمْدَاده بتَجْربَة خِدْمَة إيجابيَّة، لِتُصبح بدَوْرها عُنْصرًا من عَنَاصِر اســـتبقائه وَرِضَاه عَن الأَدَاء المُؤَسَّـــسيّ وعَاملًا مُهمًّا لتَرْسِيخ قِيمَة انْتِمَائِـــه إلى المُنَظَّمَة، بَل وَتَحْويله إلى عُنْصُر جَذْب لاســـتقطاب عُمَلَاء آخَرين، فتُحقِّق المُنَظَّمَة بذَلِك مَيْزةً تجاريَّةً تَنافُســـيَّةً هائِلَةً ســـتَجْعلها في الأَمَام دائمًا، لَا ســـيَّمَا وأنّ عَدَد التَّفاعُلات في النَّشَاط التِّجَاريّ بَيْن العُمَلَاء والمُوَظَّفِين غَيْر مَحْـــدُود، ولذَلك فإنّ الثَّقَافَة القَوِيَّة وَالوَاضِحَـــة تَدْفَع المُوَظَّفِين للتَّعَامُل الجيِّد والتصرُّف المَسْـــؤُول إمَام العُمَلَاء، وتمَنْحهم أداةً مهمَّـــةً وفُرْصةً ذهبيَّةً لِنَجَاح هَذِه التفاعلات والارْتِقَاء بتنافســـيَّة المُنَظَّمَة ودَفْعها إلى الإِمَام وَإِظْهار نَشَاطِها التِّجَاريّ بِأَفْضَل صُورَة.

وَمن أَجْل تَطوير عَلاقَات مُتمَيِّزَة مَع العُمَلاء وَالإِبْقاء عَلَيْهم، تَحْتَاج إِدَارَة المُنَظَّمَة مُرَاعَاة عَدَد من العَوامِل(1):

- **الخَصائِص الفيزيائيَّة للمُنْتَج أو الخِدْمَة المُقدَّمة:**

ويشـــتمل هَذَا العامل على الظروف الزَّمَانيَّة والمَكانيَّـــة المُحِيطَة بِشِرَاء المُنْتَج أَو الخِدْمَة، بدايـــةً من المَتْجَر الَّذي يَبْتَاع مِنْه العَميـــل المُنْتَج أَو يَذْهَب إِلَيْه لتلقِّي الخِدْمَـــة، وَالمُوقع الجغرافيّ، وَالتَّصْمِيم الدَّاخِلِيّ، والديكور، والإضاءة، وَطَرِيقَة عَرْض المُنْتَجَات، وَمَظْهَر فَرِيق خِدْمَة العُمَلَاء وَغَيْرها، فكلّ هَذِه العَوامِل تُسَاهِم في جَذْب العَمِيل وَرَاحَته النَّفْسيَّة وإقناعه بِاقْتِنَاء مُنْتَج أو تَجْرِبة خِدْمة العَلَامَة. والمِثَـــال على ذَلِـــك ماكدونالدز (Mcdonald's) الَّتِي قدّمَـــت مثالًا رائعًا على تَطوير عَلَاقَتها مَع العُمَلَاء من خِلَال طُرُق غَيْر مُرَجَّحَة في اسْتِغْلَال الخَصَائِص الفيزيائِيَّة للمُنْتَج وَالخِدْمَة، فاســـتجابت لتغيُّر عَادَات العُمَلَاء وَأَوْقَات تَنَاوُلِهم

1. Kiseleva, Elena M. et al. "**The Theory and Practice of Customer Loyalty Management and Customer Focus in the Enterprise Activity**", International Review of Management and Marketing, vol.6 (S6) ,2016, p.99.

للطَّعَام غَيْر الشَّـــائِعَة، وَقَدَّمَت خِدْمَة "Nocturnivore" وَهِي قَائِمَة "الإفْطار بَعْد مُنْتَصَف اللَّيل" بَيْن السَّاعَة 2 و 5 صباحًا، وَهُو وَقْت غَيْر مُسْتَغَلّ كليًّا، وَتَعْمَل قَائِمَة وَحَمْلَـــة "Nocturnivore" على التَّرْوِيج لِتَنَاوُل الطَّعَام في وَقْت مُتَأَخِّر مِن اللَّيْل، لَيْس كوجبة عِشَاء وَلَكِن وَجْبَة إفْطَار(1).

- **فَهْم احتياجات العَمِيل:**

ويُعْنَى بهَذَا العَامِلُون بفريق خِدْمَة العُمَلَاء وأُسْـــلُوبهم في التَّعَامُل مَعَهُم وتلقِّي مقترحاتهم أَو شكاويهم وَالتَّوْقِيت الزَّمَنيّ لِتَقْدِيم الخِدْمَة أَو الاسْتِجَابَة السَّرِيعَة والفَعَّالة لِلشَّكْوَى، بِحَيْث يَشْعُر كُلّ عَمِيل بأَنَّه مِحْوَر الاهْتِمَام من جَمِيع العَامِلِين في المُنَظَّمَة.

- **تَوفِير الأَمْن لِلعُمَلَاء:**

يَحْتَاج العَمِيل في تَعَامُلِه مَع المُنَظَّمَة للشُّعُور الدَّائِم بالأَمَان، فَلَا يَقْلَق بِشَأْن نَفْسه أَو أَمْوَالِه، وَلَا يَتوقَّع أَن يُصِيبه ســـوءٌ، لذَلِك تَلْتَزِم المُنَظَّمَة بِالحِفَاظ على سَـــلَامَة عُمَلَائها دَاخِل مَقارِّها وَفي مُحِيطها، فهَذَا الأَمْر يُعزِّز العَلَاقَة بَيْنَها وَبَيْن عُمَلَائها ويُكْسِبهم الثِّقَة بِها والوَلَاء لَها.

- **السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة للمُنَظَّمَة:**

فمثلما تُسَاهِم العَلَاقَات المُتَمَيِّزَة مَع العُمَلَاء في تكْوِين سُمْعَة جَيِّدَة عَن المُنَظَّمَة، تُسَاهِم أيضًا السُّـــمْعَة الجَيِّدَة في تَعْزِيز العَلَاقَات بَيْن الطَّرَفَيْن؛ فالعَمِيل غالبًا مَا يَحْرِص على التَّعَامُل مَع مُنَظَّمَات مَرْمُوقَة ذَات سُـــمْعَة جَيِّدَة تتمتَّع بمُوَظَّفِين مُتَمَيِّزِين، وَقُدْرة عَالِيَة على تَطويـــر المُنْتَجَات أَو الخِدْمَات، وتوفير الضَّمَانَات لِلعُمَلَاء، وَمُرَاعَاة شُرُوط العُقُود الموقَّعَة بَيْنَهُمَا، كُلّ هَذِه الأُمُور وَغَيْرِها تَعْمَل على اجْتِذاب العُمَلَاء وتطوير العَلَاقَات الجَيِّدَة مَعَهُم على المَدَى البَعِيد.

1. «**McDonald's Nocturnivore**». Fahlgren Mortine, 2018, on site: https://cutt.us/fYQEJ

- **شَفَافِيَة المَعْلُومات:**

البَيَانَات الَّتِي تُقدَّم للعَمِيل ســواء بِطَرِيقة مُبَاشِرَة أَو عَبْر الإعْلانَات وَالعُرُوض التَّرْويجيَّة للعَلَامَة تُؤدِّي لتعزيز الثِّقَــة بالمُنَظَّمَة وتَوْطيد العَلَاقَات مَعَها، لذَلِك يَجِب أَن تَتَّسِم كافَّة المَعْلُومَات المقدَّمَة للعَمِيل بالدِّقَّة والشَّفَافيَة، سواء في وَصْف البَضَائع أَو الخِدمَات، أَو قَائِمَة الأَسْعَار والضَّرِيبة المُضَافَة، وَالعُرُوض وَالهَدَايَا، وَغَيْرِها.

- **دِراسَة توقُّعَات العُمَلَاء:**

وَلَا يتــأتَّى ذَلِك إلَّا عَبْر إجْرَاء مُقابَــلات بِصُورَة دوريَّة مَع مَجْموعَات مُعَيَّنَة مِن العُمَلَاء وَسُــؤَالهم عَن توقُّعَاتهم وتصوُّرَاتهم بِشَأْن العَلَامَة ومُنْتَجها أَو خِدْمتها، وَيُفِيد ذَلِك في تَقْيِيم رِضَاهُم وَتَحْلِيل شَكاويهم ورُدُود فِعْلِهم.

- **تنفيذ التوقُّعَات المَدْرُوسة:**

إذ يُساهِم ذَلِك في رَفْع مُسْتَوى الخِدْمَة أَو تَطوير المُنْتَج، وَالانْتِباه لِأَوْجُه القُصُور وَالقَضَاء عَلَيْها، وَاسْــتِنْبَاط تِقْنِيَّات جَدِيدَة لاستقطاب عُمَلَاء جُدُد، ويَتَطَلَّب هَذَا مِــن المُنَظَّمَة إعْطَاء صلاحيَّات أَكْبَر لِأَفْضَل موظَّفيها، وتَوْفِير رَوَابِط وَثِيقَة بَيْن مُخْتَلف إداراتها لتَحْدِيد أَبْرَز الاتِّجَاهات في آليَّات تَحْسِين خِدْمَة العُمَلَاء. ويُعَدّ عِمْلاق بَيْع القَهْوة عالميًّا "**ســتاربكس**" (**Starbucks**) نَمُوذجًا مميَّزًا للمنظَّمات ذَات السُّــمْعَة الرَّائِجَة بِسَبَب قُدْرَته الفَائِقَة والسَّريعَة على تَحْلِيل وَتَنْفِيذ توقُّعات العُمَلَاء، حَيْث عَمَدَت المُنَظَّمَة في أَوَّل دُخُول لها لِسُــوق اليَابَان عَام 1996م أَن تُجْرِي اسْــتِطْلَاعًا وَتَقُوم بِسِلْسِلَة دِرَاسَــات مُعَمَّقَة بِهَدَف مَعْرِفَة طَبِيعَة السُّوق اليَابَــانيّ خَاصَّةً أَنّ الثَّقَافَة اليَابَانِيَّة تَخْتَلِف في نِقَاط عِدَّة عَن نَظِيرَتِهَا الغَرْبِيَّة، وَكَلَّفَت هَذِه المُهِمَّة لِمُنَظَّمَة أَبْحَاث إِدَارِيَّة يَابَانِيَّة، وَانْتَهَت الدِّرَاسَــة إِلَى ضَرُورَة تَقْدِيم المَشْرُوبَات وَالأَطْعِمَــة بِطُرُق تَغْلِيف جَدِيدَة تُرَاعِي الذَّوْق اليَابَانيّ العَامّ، إِضَافَةً لِتَقْدِيم هَيْكَلَة مَبْدَئِيَّة عَن نِظَام الأَسْعَار المُتَوَقَّع أَن يَدْفَعَه العَمِيل اليَابَانِيّ، وَحَدَّدَتْه آنَذَاك بِمَبْلَغ يَتَرَاوَح بَيْن (280-250) ين يَابَانِيّ، كَمَا أَنّ المُجْتَمَع اليَابَانِيّ

يُفَضِّل أَن يَتَلَقَّى الخِدْمَة من قِبَل مُوَاطِنين يَابَانِيِّين، وَالتَزَمَت المُنَظَّمَة بِهَذِه الاقْتِرَاحَات وَبَدَأَت بِتَنْفِيذِهَا، وَلَاقَت فِيمَا بَعْد نَجَاحًا مُنْقَطِع النَّظِير في السُّوق اليَابَانِيَّة، وَالسَّبَب بِدُون شَكّ اهْتِمَامُهَا بِتَوَقُّعَات العُمَلَاء وَاتِّجَاهَاتِهم نَحْو المُنْتَج وَالخِدْمَة، وَفي هَذَا الشَّأْن تَقُول سَتَارَبكَس بِأَنّ فَلْسَفَتَهَا التَّسْوِيقِيَّة لَا تَقُوم على الدَّعَايَة وَالإِعْلَان، إِنَّمَا تَعْتَمِد على التَّوَجُّه لِلْعَمِيل بِشَكْل مُبَاشِرٍ(1).

- **إِبْلَاغ العُمَلَاء بِالخُطُوات الَّتِي سَتَتَّخِذُها المُنَظَّمَة:**

إِطْلَاع العُمَلَاء أَوَّلًا بِأَوَّل على الإِجْرَاءات المُتَّخَذَة، مِثْل: إِطْلَاق مُنْتَجَات جَدِيدَة للعَلَامَة أَو قَائِمَة الأَسْعَار المعتمَدَة حديثًا، وإِخبارُهم بِحُلُول مشَاكِلِهم الَّتِي أَبْلَغُوا عَنْها من قَبل، يُكسِبهم شعورًا قويًّا بِالاسْتِجَابَة السَّرِيعَة لمقترحاتهم وشكاويهم، وفَخْرًا بالانتماء للمُنَظَّمَة، الأَمْر الَّذِي يُعَزِّز الرَّوَابط العاطفيَّة بَيْنَهُمَا ويوطِّد العَلَاقَات على الأَمَد البَعِيد.

- **البَقَاء على اتِّصال مع العُمَلَاء:**

تمامًا مِثْل جَمِيع أَنْوَاع العَلَاقَات الأُخْرَى، مِن المُهِمّ للمُنَظَّمَة البَقَاء على اتِّصال مَع عُمَلَائها، سواء لِتَدْعِيم العَلَاقَات الشخصيَّة مَعَهُم أَو لإِبْلَاغِهم بأحدث مُنْتَجَات وخِدْمَات عَلَامَتها. ويُمْكِن القِيَام بذَلِك من خِلَال إِرْسَال بطاقات العُطْلات **(Holiday cards)**، أو رَسَائِل تَذْكِير البَرِيد الإِلِكْتُرُونيّ **(Email reminders)**، فَمَهْمَا كَانَت الطَّرِيقَة لَا شَكّ أَنَّها سَوْف تُسْعِد العُمَلَاء بتذكُّرهم مِن قِبَل المُنَظَّمَة، وسَيَحْرِصُون على اسْتِمْرَار التَّعاوُن مَعَها(2).

1. السَّبِيعيّ، مُهَنَّد. **تَجْرِبَة العَمِيل في سَتَارْبَكْس**. Linkedin، 25 أغسطس 2016م، مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/VSUUV
2. Achola Bill. "**How Customer Relationships Can Improve Your Business Brand**". Startup grind website, 2017, https://bit.ly/2E0aXM6.

إِدَارَة وَلَاء العُمَلَاء

يُقصَــــد بولَاء العُمَلَاء المَوْقِف الإيجابيّ لَهُم تِجَاه مُنَظَّمَة مَا وعلَامَتها، والَّذي يَدْفَعُهُم لتفضيل مُنْتَجَاتها أَو خِدْمَاتها على مُنْتَجَات عَلامَات المُنَظَّمَات الأُخْرَى، رَغْم العُرُوض الترويجيَّة الأَكْثَر ربحيَّةً الَّتِي تُقدِّمها. وَقَد يُخْطِئ البَعْض فَيَتَصَوَّر أنّ رِضَا العَمِيل هُو وَلَاؤُه، لَكِن في المُمَارَسَة العمليَّة، يَخْتَلِف الرِّضَا تمامًا عَن الوَلَاء؛ فالرِّضَا يتولَّد عِنْدَمَا يَشْــعَر العَمِيل بالارْتِياح وَالسَّـــعَادَة، وَلَا يَنْدَم على إِنْفَاق أَمْوَاله بَعْد الشِّرَاء، لَكِن لَيْس بالضَّرُورَة أَن يُصبح عَمِيلًا مُخْلصًا للمُنَظَّمَة وعلَامَتها.

وَرَغْم ذَلِك، فإنّ رِضَا العَمِيل هُو الخُطْوَة الأُولَى نَحْو تَحْقِيق الوَلَاء، والَّذي يتطلَّب نَهْجًا مُنَظَّـــمًا لإِدَارَته بفاعِلِيَّة وَزِيَادَة قِيَم مُؤَشِّرَاته. وتتحـــدَّد إِدَارَة الوَلَاء وَفْقًا لعَوامِل عدَّة:

- **تَقْدِيم مُنْتَج أو خِدْمَة غَيْر تَقْلِيدِيَّة:**

فَالعَامِل الرَّئِيس الَّذي يَتَحَكَّم بِوَلَاء العَمِيل لِلْمُنَظَّمَة قِيَام المُنَظَّمَة بِتَقْدِيم خِدْمَات وَمُنْتَجَـــات فَرِيدَة تُشْـــبِع حَاجَاتِه بِدَرَجَة أَعْلَى من تِلْـك التَّقْلِيدِيَّة الَّتِي يُقَدِّمُهَا المُنَافِسُون، وَبِقَدْر مَا تَكُون هَذِه الخِدْمَات وَالمُنْتَجَات غَيْر تَقْلِيدِيَّة بِقَدْر مَا يَزْدَاد الوَلَاء، بَيْنَمَا تِلْك التَّقْلِيدِيَّة سَتَخْضع العُمَلَاء لِتَأْثِير المُنَافسَة وَبِالتَّالِي زِيَادَة احْتِمَال تَغَيُّر وَلَاء العُمَلَاء لِمُنَظَّمَات أُخْرَى مُنَافِسَة.

- **تَقْسِيم السُّوق وَاخْتِيَار الجُزْء المُنَاسِب لِلْمُنَظَّمَة**

فَيَتِمّ تَقْسِـــيم السُّـــوق بِنَاءً على عِدَّة عَوَامِل، قَد تَكُون الجِنْس أَو الدَّخْل أَو العُمْر أَو المُسْـــتَوَى التَّعْلِيمِيّ وَغَيْرهَا من المَعَايِير، وَلَاحِقًا يَتِمّ التَّوَجُّه لِكُلّ قِسْـــم بِمَزِيج تَسْـــوِيقِيّ مُخْتَلِف عَن ذَلِك المُوَجَّه لِلْأَقْسَـــام الأُخْرَى، فَفِي هَـــذِه الحَالَة يَتِمّ إِشْـــبَاع حَاجَات العُمَلَاء إِشْبَاعًا تَامًّا كَوْن المَزِيج التَّسْوِيقِيّ مُوَجَّه بِالتَّحْدِيد لِهَذِه الشَّرِيحَة، بينما في حَالَة المَزِيج المُوَجَّه لِلسُّـــوق بِشَـــكْل عَامّ تَنْخَفِض مُسْتَوَيَات الإِشْبَاع، وَبِالتَّالِي يَتَرَاجَع الوَلَاءُ؛ فَالمُنْتَج المُوَجَّه لِلشَّبَاب وَالكِبَار وَالأَطْفَال وَالنِّسَاء وَالرِّجَال لَا يَأْخُذ الِاخْتِلَافَات النِّسْـــبِيَّة بَيْن هَذِه الشَّرَائِح بِعَيْن الِاعْتِبَار، بَيْنَمَا في

حَال التَّقْسِـــيم الصَّحِيح سَيكُون المَزِيج المُوَجَّه لِلشَّـــبَاب مُتَنَاسِبًا مَع الخَصَائِص السُّلُوكِيَّة وَالسَّيْكُولُوجِيَّة لِهَذِه الشَّرِيحَة وَالأَمْر ذَاتُه يَنْسَحِب على بَاقِي الشَّرَائِح.

- **التَّمْيِيز بين العُمَلَاء تَبَعًا للوَلَاء**

فَالعُمَلَاء الأَكْثَر وَلَاءً هُم الأَجْدَر بِالحُصُول على المَزَايَا وَالعُرُوض التَّرْوِيجِيَّة، كَوْن هَذَا الأَمْر يُعَزِّز وَلَاءَهُم لِلْعَلَّامَة التِّجَارِيَّة، وَيَعْكِس اهْتِمَام المُنَظَّمَة بِهِم وَتَقْدِيرَهَا لِمَوْقِفِهِـــم مِنْهَا، وَهَذَا الاِهْتِمَام لَا يَجِب أَن يُفْهَم مِنْه تَجَاهُل العُمَلَاء ذَوِي الوَلَاء المُنْخَفِـــض لِلْعَلَّامَة التِّجَارِيَّة، فَهُم أَيْضًا بِحَاجَة لاهْتِمَام لِكَسْـــب وَتَنْمِيَة وَلَائِهِم، وَلَكِن بِدَرَجَة ثَانِيَة بِالنِّسْبَة لِلْعُمَلَاء ذَوِي الوَلَاء المُرْتَفِع.

- **مُرَاقَبَة اتِّجَاه وَلَاء العُمَلَاءِ**

وَيُقْصَد بِاتِّجَاه وَلَاء العُمَلَاء تَحْدِيد إِذَا كَانَت مُعَدَّلَات الوَلَاء لِلْعَلَّامَة التِّجَارِيَّة في ازْدِيَاد أَو في تَنَاقُص، وَهُنَا يَجِب على المُنَظَّمَة مُمَثَّلَةً بِقِسْـــم بُحُوث التَّسْوِيق رَصْد هِجْرَة العُمَلَاء إلى العَلَامَات المُنَافِسَة وَتَحْدِيد أَسْبَاب هَذِه الهِجْرَة.

- **تَكْرِيس عَمَل مُخْتَلف أَقْسَام المُنَظَّمَة لزِيَادَة مُعَدَّلَات وَلَاء العُمَلَاء**

فَلَا يَجِب الاِعْتِقَاد بِأَنّ قِسْـــم التَّسْوِيق أَو الإِنْتَاج هُو المَعْنِيّ الوَحِيد بِتَحْقِيق وَلَاء العُمَلَاء، فَهَذِه المُهِمَّة مُهِمَّة جَمَاعِيَّة تَتَقَاسَـــمُهَا مُخْتَلف أَقْسَام المُنَظَّمَة، فَكُلّ عَمَل يُقَدِّم قِيمَةً مُضَافَةً لِلْمُنَظَّمَة من شَأْنِه رَفْع سَوِيَّة المُنْتَج أَو الخِدْمَة وَبِالتَّالِي زِيَادَة إِدْرَاك العَمِيل لِلْجَوْدَة الأَمْر الَّذِي يُسَاعِد في تَعْزِيز وَلَاء العُمَلَاء.

- **تَعْزِيز الوَلَاء العَاطِفِيّ للعُمَلَاء**

فَـــوَلَاء العُمَلَاء لَا يَتَوَقَّف على إِدْرَاك جَـــوْدَة الخِدْمَة أَو المُنْتَج، فَهُو إِدْرَاك عَقْلِيّ وَعَاطِفِيّ في آن مَعًا، فَالوَلَاء العَقْلِيّ يَتَحَقَّق من خِلَال الجَوْدَة وَالتَّفَاصِيل المَادِّيَّة المَحْسُوسَـــة في المُنْتَج، أَمَّا الوَلَاء العَاطِفِيّ فَيَتَحَقَّق مـــن خِلَال اهْتِمَام المُنَظَّمَة بِالجَوَانِـــب العَاطِفِيَّة لِلْعَمِيـــل، كَتَقْدِيم هَدَايَا رَمْزِيَّة في الأَعْيَاد وَالمُنَاسَـــبَات، وَالاِهْتِمَام بِالمُنَاسَبَات الشَّخْصِيَّة لِكِبَار العُمَلَاء، وَإِنْشَاء نَوَادِي خَاصَّة بِهِم.

كذَلِك هُنَاك الكثير من الاسْــــتراتِيجِيَّات الفعَّالة الَّتِــــي تتبنَّاها المُنَظَّمات العالميَّة المُخْتَلفَـــة لبِنَاء الوَلاء، فيما بات يُعرَف بـ"إِدَارَة الوَلَاء Loyalty Management"، ومنها:

- **إِصْدَار بطاقة المُتَسَــوِّق للعَمِيل الَّذِي يتكرَّر شِرَاؤُه للمُنْتَجَات** أَو اسْــتِخْدَام خِدْمَـــات عَلَامَة المُنَظَّمَة، بِحَيْث يَحْصُل على رَقَم مُسَلسَـــل في قَاعِدَة البَيَانَات وبطاقة العضويَّة، والَّتِي تَحْمِل الكَثِير مِن الأَسْـــمَاء باِخْتِلَاف المُؤَسَّسَــات، فَقَد تُدعى "بِطاقَة المتسوِّق"، أَو "بِطاقَة الوَلاء"، أَو "بِطاقَة العَمِيل الدَّائِم"، أَو "بِطاقَة المُكافَآت"، أَو "بِطَاقة النِّقَاط".

وتُســـتخدَم هَذِه البِطاقَة بَعْد ذَلِك في إِدْخَال مُشتَرَيات العُمَلَاء باليَوْم والتَّارِيخ وَالقِيمَـــة، وَتُفِيد في الكَثِير مِن الجَوَانِب؛ فَهِي تُسَـــاعِدُه على جَمْع النِّقَاط مِن عمليَّات الشِّرَاء والحُصُول فِيمَا بَعْد على مُكافَآت مُخْتَلفَة بحَسَـــب الشَّرَائِح الَّتِي يَتَضَمَّنُها بَرْنَامَج الوَلَاء، والَّذِي يَخْتَلِف من مُؤَسَّسَـــة إلى أُخْرَى، وبالنِّسْـــبَة إلى المُنَظَّمَة فإنَّها تُسَاعِد في تتبُّع سُلُوك العَمِيل الشِّرائيّ وتَحْدِيد مَدَى وَلَائِه لعَلَامَتها والتَّنَبُّؤ بأيّ تغيُّر إيجابيّ أَو سَـــلْبيّ نَحْوَها وَنَحْو مُنْتَجَاتها أَو خِدْمَاتها، وبالتَّالِي تُتِيح للإِدَارَة اتِّخاذ خُطُوات وقائيَّة للحِفَاظ على العَمِيل وَزِيَادَة دَرَجَة وَلَائِه.

- **بَرامِـــج الوَلَاء/ المُكافَآت (Loyalty/Rewards Programs):** ويتطلَّب الحِفَاظ عـــلى وَلَاء العُمَلَاء -بالضَّرُورة- الذَّهاب أَبْعَد من إِشْـــبَاع رَغَباتهم في الحُصُول على مُنْتَج جَيِّد أَو خِدْمَة مُمَيَّزَة، فَهُم يَطْمَحون دائمًا إلى المَزِيد، لذَلِك سَـــيَكُون مِـــن المُثْمِر للغَايَة تَبَنِّي هَذَا النَّوْع مِن البَرَامِج والَّتِي هِي بَرامِج مُصمَّمَة لمكافأة العُمَلَاء، بمَا يُؤَدِّي إلى الحِفَاظ عَلَيْهِم كعُمَلَاء مُواظِبين وَزِيَادَة مُسْـــتَوى رِضَاهُم عَن المُنَظَّمَة وتَعْميق الوَلَاء لَها، وَقَد تَتَضَمَّن بَرامِج المُكافَآت دَعْوَة العَمِيل لِتَجْربَة مُنْتَـــج أَو خِدْمَة جَدِيدَة دُون مُقَابِل، أَو الحُصُول على بِطاقات شِرائيَّة للخَصْم أَو التَّسَوُّق، أَو إِرْسَال هَدَايَا تذكاريَّة خِلَال المناسبات المُخْتَلفَة؛ العامَّة أَو الخَاصَّة.

ومـــن الأَمْثِلة على هَذِه البَرَامِـــج ما تُقدِّمُه رَابِطة **فَنـــادِق العالَم الرَّائِدَة** (1) (TheLeading Hotels of the World -LHW) من بَرْنَامَج مُمَيَّز للأَعْضَاء المُخْلِصِين، يُسمَّى "**نادي القَادَة** ""The Leaders Club"، ويُبسِّط هَذَا البَرْنامَج مـــن فَوَائِد الوَلَاء عَن طَرِيق التخلِّي عَـــن نِظَام النِّقَاط ومُكافأة الضُّيوف بلَيْلَة مَجَّانيَّـــة وَاحِدَة بَعْـــد قَضَاء كُلّ خَمْس ليال في أَحَد الفنـــادق الفَاخِرَة المُنْتَمِيَة للرَّابِطة.

وَقَد ذَكَر مُدِير تَسْـــوِيق الـــوَلَاء في رَابِطَة الفَنادق الرَّائِـــدَة في العَالَم "فيليب لوجســـدون" أنّ بَرْنَامَج نَادِي القَادَة المُبَاشِر هُو اسْتِجَابَة مُبَاشِرَة لبرَامِج النِّقَاط المعقَّدة الَّتي يَتِمّ التحكُّم فِيها، فَمُقَابِل إِنْفَاق 150 دولارًا أمريكيًّا ســـنويًّا، يُمْكِن لِأَعْضَـــاء النَّادِي الوُصُول إلى وَجَبات الإفْطَار اليوميَّة المجانيَّة، وتَرْقِيات الغُرَف عِنْد تَوَافُرِها، وَهَدَايَا التَّرْحِيب الفَرِيدَة، وَتَسْـــجِيل الوُصُول المُبَكِّر، بالإِضَافَة إلى مَزَايَا اللَّيْلَة السَّادِســـة المجانيَّة، بَيْنَمَا يَحْصُل العُمَلَاء الَّذِين يَدْفَعُون 1,200 دُولار أمريكيّ ســـنويًّا على تصاريح دُخُول إلى 600 صالَة مِن صَالات المَطَارات VIP وَنَقْل مَجّانيّ للمَطَار(2).

1. رابِطَـــة فَنـــادِق العَالَم الرَّائِـــدَة (The Leading Hotels of the World -LHW) هِي رَابِطة مُسْـــتَقِلَّة عالَميَّـــة تضـــمّ نُخبةً مِن الفنادِق الفَاخِرَة والرَّائِدَة في العَالَم، تأسَّســـت في عَام 1928م مِن قِبَل العَدِيد مِن أَصْحَاب الفنادِق الأوروبيِّين ذَوِي النُّفُوذ والتطلُّع إلى الإمَام، وتلتزم مُنْذ تِسْعَة عُقُود بتَقْدِيم تَجَارِب خِدْمَة رَائِعَة، يقَع مقرّ الرَابِطَة الرَّئِيس في مَدِينَة نِيُويُورْك الأمريكيَّة، وتمتلك اليَوْم مُكَاتَب في أَكْثَر من 20 مَدِينَةً رَئِيسَة في جَمِيع أَنْحَاء العالَم، وتحتوي قَائِمَتُها على أَكْثَر من 400 فُنْدُق في أَكْثَر من 80 دَوْلَة حَوْل العَالَم.. للمَزِيد حَوْل الرَّابِطة وخِدْمَاتها يُمكِن زِيَارَة مَوْقِعها الرَّسْمِيّ: https://www.lhw.com.
2. Major, Tim. "**Hotel Brands That Employ Stand Out Customer Loyalty Programs | Roomkeypms**". Roomkeypms, 2017, https://bit.ly/2KCl9xy.

وَمِن الامْتِيازات الأساســيَّة الَّتِي تُقَدِّمُها بَرامِج المُكافَآت الفندقيَّة الشَّائِعَة في فَنادِق، مِثْل: سِلْســلَة فنادق **ريتز كارلتــون**(1) **(Ritz Carlton)** و**ماريوت (Marriott)**، إمكانيَّة اسْتِبْدَال نِقاط العُمَلَاء بِرَحَلات خَاصَّة تُلَبِّي اهتماماتِهم الشخصيَّة، أو حُضُور الأَحْدَاث والفعاليَّات المُخْتَلِفَة، مِثْــل: وِرَش التَّصْوِير الفُوتوغْرَافِيّ مَع بَعَثَات مُنَظَّمَة **ناشيونال جيُوغرافيك** العالَميَّة(2)**(National Geographic)**، أو فُرْصَة لِدَعْوَة كِبَار الشَّخْصِيَّات لِمُشَاهَدَة العُمَلَاء أَثْنَاء مُمَارَسَة الألْعاب الرِّياضيَّة المفضَّلة لَدَيْهِم (3). أمَّا سِلْسلة فنادِق ومُنْتَجعات **هيلتون** (4)**(Hilton Hotels & Resorts)** فتقدِّم مَفْهومًا مختلفًا لبرامج المكافآت؛ إذ توفِّر أَكْبَرَ قَدْر مِن المُرُونة للعُمَلَاء المُخْلِصين

1. **فَنادِق ومُنْتَجَعات ريتز كارلتون Ritz Carlton** تَمّ تَأْسِيس شَرِكَة "ريتز كارلتون للاستثمار" في الوِلَايَات المُتَّحِدَة الأمريكيَّة مِن قِبَل ألبرت كيلر Albert Keller الَّذِي اشْــتَرَى الاسْــم وَامْتِيَازَه، وَانْتَشَرَت فَنادِق الريتز في أَوَائِل القَرْن العِشْرين في أَنْحَاء البِلَاد، مِثْل: بوســطن وفيلادلفيا وبيتســبيرغ وأتلانتيك ســيتي وبوكا راتون، وَمَع ذَلِك بِحُلُول عَام 1940م لَم يكُن أيّ مِن هَذِه الفنادق يَعْمَل بِاسْتِثْنَاء فُنْدُق ريتز كارلتون بوسطن، وَفي عَام 1983م تَمّ تَشْــكِيل سِلْســلَة فُنْدُق ريتز كارلتون، وَبَدَأَت السِلْســلَة في التوسُّع مُضِيفةً عَقَارَات جَدِيدَةً في جَمِيع أَنْحَاء الوِلَايَات المُتَّحِدَة بقيادة الرَّئِيس والأَب المؤسِّس كولجيت هولمز إلى جَانِب شُرَكَائِه هورست شولز، وجو فريني، وأيد ستاروس، وهيرف هاملر، وفي غُضُون عَامَيْن افْتَتَحَت العَلَّامَة التجاريَّة خَمْسَــة فنادق، وبحلول نهايَة عَام 1992م توسَّــعت سِلْسلَة الفنادق إلى 23 فندقًا فاخرًا، وَاليَوْم تَمْلِك نَحْو 97 فندقًا ومنتجعًا حَوْل العَالَم في 30 دَوْلَة وَمِنْطَقَة يُعْمَل بها 40 أَلْف مُوَظَّف. للمَزِيد حَوْل السِلْسِلَة وخِدْمَاتها يُمكِن زِيَارَة مَوْقِعَها الرَّسْمِيّ: https://www.ritzcarlton.com.
2. **ناشــيونال جيوغرافيك (National Geographic)** هِي مُنَظَّمَة أمريكيَّة عالَميَّة غَيْر ربحيَّة، تأسَّســت في عَام 1888م على يَد نُخْبَة مِن العُلَمَاء والمُسْتَكْشِــفين الأمريكيّين، يَقَع مَقَرّها في واشــنطن، تَسْتَخْدِم المُنَظَّمَة قُوَّة العِلْم وَالاسْتِكْشَاف وَالتَّعْلِيم وَرِوَايَة القَصَص لِإِلْقَاء الضَّوْء على عَجَائِب العَالَم وَحِمَايَتِه، نَجَحَت المُنَظَّمَة من خِلَال مَشْروعها ناشــيونال جيُوغرافيك بارتنر partner National Geographic في الوُصُول إلى مِئات الملايين مِن الأَشْــخَاص حَوْل العَالَم شهريًّا، وَجَمَعَت مُساعَدات ماليَّةً بقيمَة 1. 2 مليار دُولار مَع دخل سنويّ إضافيّ مِن المَشْرُوع وشركاء الخَيْر. للمَزِيد حَوْل المُنَظَّمَة ومُنْتَجَاتها يُمكِن زِيَارَة مَوْقِعَها الرَّسْمِيّ: https://www.nationalgeographic.org.
3. Major, Tim. "Hotel Brands That Employ Stand Out Customer Loyalty Programs | previous reference.
4. **فنــادق ومنتجعــات هيلتــون Hilton Hotels & Resorts** هــي وَاحِدَة من أكْــبَر شَرِكات الضِّيَافَة في العَالَم وأَسْرَعِها نُمُوًّا، بَدَأَت السِّلْسِلَة مَع مؤسِّسها كونراد هيلْتُون Conrad Hilton الَّذِي اشْتَرَى فُنْدُق موبلي في سيسكو في وِلَايَة تكْساس عَام 1919م، وَعلى مَدَار السَّنَوَات القَلِيلَة التَّالِيَة اشْتَرَى فنادق أُخْرَى في الوِلَايَة ذَاتِها، مَا زَاد من طُمُوح هيلْتُون لتدشين سِلْسِلَة فنادق ضَخْمَة، وَفي عَام 1925م افْتَتَح فُنْدُق دالاس هيلْتُون أَوَّل فُنْدُق يُحْمَل اسْــمَه، وَالآن تَمْلِك السِّلْســلَة نَحْو 6 آلَاف فُنْدُق في 114 دَوْلَة حَوْل العَالَم وَأَكْثَر من 939 ألف غُرْفَة فندقيَّة، كَمَا تُدِير 17 عَلَامَةً تجاريَّةً شَهِيرَةً في مَجَال الضِّيَافَة، مِثْل: كونراد Conrad والدورف أستوريا Waldorf Astoria.. للمَزِيد حَوْل السِّلْسِلَة وخِدْمَاتها يُمكِن زِيَارَة مَوْقِعَها الرَّسْمِيّ: https://www.hilton.com.

لاسْتِخْدَام نِقَاطِهم، عَن طَرِيق بَرْنَامَج (**Honours**) الَّذِي يَتِيح تَبْدِيل النِّقَاط مِن شَرِكَات الطَّيَرَان وتأجير السَّيَّارَات أَو اسْتِخْدَامها كرَصِيد في بِطاقات الائْتِمَان؛ فيُمْكِن للعَمِيل اسْتِبْدَال المُكافآت مِن 14 عَلَامَة تجارِيَّة مُخْتَلِفَة ولأيَّة ميزانيَّة وَفي أيَّة مُنَاسَبَة. ويَسْمح بَرْنَامَج (**Hilton Honours**) للأَعْضَاء بِمُشَارَكَة النِّقَاط مَع الأَصْدِقَاء والعائِلة، أَو التَّبَرُّع بها للجمعيَّات الخيرِيَّة والمُنَظَّمَات غَيْر الرِّبْحِيَّة، مِمَّا يَجْعَل الفَوَائِد مُتاحةً لعُمَلَاء آخَرين قَد يُصْبِحُوا في المُسْتَقْبَل القَرِيب مِن العُمَلَاء المُخْلِصِين للمُنَظَّمَة [1].

الأَمْر لَا يَقْتَصِر فَقَط على الفَنَادق، فبرنامج المكافآت الخَاصّ بالعَلَامَة التِّجارِيَّة سيفورا [2](**Sephora**) يَحْظَى بشعبيَّة كُبْرَى؛ حَيْث يضمّ أَكْثَر من 17 مِلْيُون عُضْو مُخَلِّص للمُنَظَّمَة، يُشَكِّلُون مَا يَصِل إلى 80 % مِن المَبِيعَات السَّنَوِيَّة لَها، وَيَحْصُل العُمَلَاء على مُكافَآت مُقَابِل كُلّ عمليَّة شِرَاء بِنَاءً على نِظَام النِّقَاط التَّقْلِيديّ، لَكِنّ الجُزْء المُبْتَكَر فيه هُو أنَّه يمُكِن للأَعْضَاء اخْتِيَار كيفيَّة اسْتِخْدَام نِقاط المكافآت الخَاصَّة بِهِم واسْتِبْدَالها بِأَشْيَاء مِثْل: بطاقات الهَدَايَا وَالخُصُومَات، مِمَّا يُسَاعِد على تَعْوِيض الأَسْعَار المُرْتَفِعَة للمُنْتَجَات دُون تَخْفِيض قِيمَتها، كَمَا يمُكِن للأَعْضَاء أيضًا اسْتِبْدَال النِّقَاط بِأَشْيَاء أَكْثَر حَصْرِيَّةً وتَفَرُّدًا، مِثْل: مُنْتَجَات

1. Major, Tim. "Hotel Brands That Employ Stand Out Customer Loyalty Programs | Roomkeypms". Roomkeypms, 2017م, https://bit.ly/2KCl9xy.

2. سيفورا (**Sephora**) هي شَرِكَة رَائدة في مَجَال البَيْع بالتَّجْزِئة لمُنْتَجات التجميل مُتَعَدِّدَة الأغراض، تأسَّست في فَرَنْسا على يَد دومينيك ماندونود Dominique Mandonnaud في عام 1970م وهي مَمْلوكَة لمَجْمُوعة LVMH رَائِدَة السِّلَع الفَاخِرَة في العَالَم Moët Hennessy Louis Vuitton، وتدير الشَّرِكَة أَكْثَر من 2600 مَتْجَر في 34 دَوْلَةً مَع تَوْسِيع قَاعِدَة متاجرها لأكْثَر من 460 مَتْجرًا في الأمْريكتين، وَقَد افْتَتَحَت أَوَّل مَتْجَر لَها في الوِلَايَات المُتَّحِدَة في حَيّ سوهو في نِيُويُورْك عَام 1998م، وَأَوَّل مَتْجَر كَنَدِيّ لَها في تورنتو في عَام 2004م، وَيَقَع مقرّ سيفورا Sephora للأمريكَتَيْن في سان فرانْسِيسْكُو، وَيُوجَد لَدَيْها خَمْسَة مَرَاكِز تَوْزِيع تَقَع في أَرْبَع وِلَايَات هِي ميريلاند، وميسيسيبي، ونيفادا، ويوتا وَيَبْلُغ عَدَد مُوَظَّفيها أَكْثَر من 1600 مُوَظَّف.. للمَزِيد حَوْل الشَّرِكَة ومُنْتَجاتها يُمْكن زِيَارَة مَوْقِعَها الرَّسْمِيّ: https://www.sephora.com.

الإِصْدَار المَحْـــدُود (**Limited edition products**) أو دُرُوس التَّجْميل دَاخِل المتاجِر[1](**In-stores beauty tutorials**).

وكانت العَلاَمَة التِّجاريَّة الشَّهيرة **ستاربكس** (**Starbucks**) رائدةً في تَصْميم تطبيق للجَـــوَّال لإِدَارَة برامج الوَلاَء الخَاصَّة بالعُمَلاَء، وأطلقت عليه (**My Starbucks Rewards**)، وَيَعْتَمِد بَرْنَامَج الوَلاَء على اسْـــتِخْدَام العُمَلاَء للتَّطْبِيق ســـواء عِنْد الطَّلَب أو حِين الدَّفْع. فمركزيَّة المُعَامَلاَت مَع العُمَلاَء بهَذِه الطَّرِيقَة توفِّر للمُنَظَّمَة كمًّا كبيرًا مِن المَعْلُومَات حَوْل تفضيلات العُمَلاَء وسُلُوكِيَّاتهم الشَّرائيَّة، مِمَّا يمكِّنها من تَقْدِيم المَزِيد مِن الامْتِيازات للعُمَلاَء المُخْلِصين والتَّوَاصُل الفعَّال مَعَهُم[2].

أمَّا مَوْقِع التِّجَارَة الإِلِكْتُرونيّ العَالَميّ الشَّهير **أمازُون** (**Amazon**) والَّذي تُعادل أَرْبَاحُه السَّـــنَويَّة تقريبًا مَبِيعَات 12 مُنَظَّمَة مُنَافِسَة؛ الأَمْر الَّذي يدلّ على ارْتِفَاع حِصَّته السُّـــوقيَّة وَثِقَة الجُمْهُور والعُمَلاَء بها[3]، فيُشكِّل إنفاق عُمَلاَئه الرَّئيسيِّين أربعة أضعاف مُتَوَسِّـــط ما يُنْفِقه العُمَلاَء الآخَرون، لذَلِك تُهْدِيهم المُنَظَّمَة برنامج العضوية الأَوَّل (**Prime membership program**) مُقَابِل رُسُوم سنويَّة ثَابِتَة، بِحَيْث يُمْكِن لأَعْضَاء "**Prime**" الوُصُول إلى شَحْن مجانيّ غَيْر مَحْدُود لمُدَّة يَوْمَيْن على ملايين العَنَاصِر المُتَاحَة على المَوْقِع، بالإِضَافَة إلى الامْتِيازات الأُخْرَى الَّتِي أضَافَتها "**Amazon**" مِثْل: خِدْمَة البَثّ المُبَاشِر ومَبِيعَات[4]"**Prime Day**".

1. Peacock, Lindsey. "**10 Examples Of Innovative Customer Loyalty Programs**". Shopify Blogs, 2018, https://bit.ly/2BpVjt4.
2. المرجع السَّابِق.
3. بولــر، أليشــيا. **10 شَرِكات مِن الأَكْثَر ابتــكارًا في العالَم**. موقع سي إن إن بالعَرَبيَّة، 25 فبراير 2016م، آخِر زيارة في 13 يناير 2019م، مُتَاح على الرَّابِط: https://goo.gl/EE7YhG.
4. Peacock, Lindsey."**10 Examples Of Innovative Customer Loyalty Programs**". Shopify Blogs, 2018م, https://bit.ly/2BpVjt4.

كَذَلِك سِلْسِـــلَة الوَجَبات السَّرِيعَة صب واي (**Subway**) الأمريكيَّة، الَّتي تَشْتَهر ببرنَامِـــج المُكافَآت الخَاصّ بِها وَالَّذي يُطْلَق عَلَيْه صب كارد (**Subcard**) وَيَتَمَيَّز بإمكانيـــة تَحْميله مُبَاشَرَةً على الهاتِف الجَوَّال، بالإِضَافَة إلى أَنَّه يَسْـــمَح للعَميل بإِضَافَة نَحْو ثمَانِيَـــة أَفْرَاد آخَرين من أُسْرَتِه أَو أَصْدِقائِه إلى بطَاقَتِه الخَاصَّة، وَاحْتِسَاب مُشَـــتَرواتهم لِصالِحِه، فَإِذَا مَا اشْتَرَى أَحَد هَؤُلَاء الأَصْدِقَاء من أَحَد متاجِر السِّلْسِلَة خِلَال 4 سَـــاعَات من قِيَام العَمِيل بِالشِّرَاء، فَيَتِمّ تَعْزِيز بِطَاقَتِه بـ50 نُقْطَة(1).

لَكِن مِن الضَّرُورِيّ التَّأْكِيد على أَنّ أَفْضَل بَرامِج الوَلَاء هِي البَرَامِج سَـــهْلَة الفَهْم للعُمَلَاء والموَظَّفِين على حدّ سَوَاء، فالبرامِج المعقَّدة الَّتي لَا يَفْهَمُها العُمَلَاء سريعًا وَتَحْتَـــاج لِشَرْح مُطَوَّل تُؤَدِّي إلى حُدُوث تَأْثِير عَكْسِيّ عـــلى وَلَاء العُمَلَاء، لِأَنَّها في النِّهايَة تتسـبَّب في تَجْرِبَة غاضِبَة ومُحبِطة للعُمَلَاء مَـــع العَلَامَة التِّجَارِيَّة وبرنامَجِها للمُكافآت.

وَمِن المُهِمّ أيضًا أَن تَخَاطِب بَرامِج المكافآت الجَانِب العاطِفيّ للعُمَلَاء من خِلَال تَزْوِيدِهم بِمَجْمُوعة مُتَنَوِّعَة مِن الفَوَائِد الحِسِّـــيَّة المُرْتَبِطَة بِتَخْصِيص الخِدْمَة، والَّتِي تُشْعِرُهم بِمَزِيد مِن التَّقْدِير وَالاهْتِمَام، مِثْل: بطاقات عِيد المِيلَاد والمُنَاسبات الأُخْـــرَى، وَدَعْوَتهم للانضمام إلى "النَّادِي الحَـــصْرِيّ للعُمَلَاء المُمَيَّزِين "**The exclusive club of privileged clients**" وَغَيْرِها.
وتَعْتَمِد مِثْل هَذِه البرَامِج على خُطْوَة استباقيَّة ضروريَّة تَقُوم بِها غالبيَّة المُنَظَّمَات الرِّبْحيَّة، وَهِي تَحْدِيد المســتويات المُخْتَلفَة مِن المكافآت الَّتِي سَـــيَحْصُل عَلَيْها العُمَـــلاء عِنْد الحُصُول على مُنْتَجَات أَو خِدْمَات عَلَامَة المُنَظَّمَة، بِحَيْث تَشْـــتَمِل هَذِه المســـتويات على المَنَافِع الوظيفيَّة في مَجَال عَمَل المُنَظَّمَة وعَلَامَتها وَالمَنَافِع

1. "**Subcard® | Subway Australia**". Subcard.Com.Au, 2020, https://www.subcard.com.au/.

العاطِفيَّة، والَّتِي تَزِيد الرَّوابط الإنســـانيَّة والاجْتِمَاعِيَّة بَيْنَها وَبَيْن عُمَلَائها، بمَا يُرسِّـــخ وَلَاءهم لَها، وتُعْرَف هَذِه الخُطْوَة بـ"سُـــلَّم العَلَامَة التِّجاريَّة" (**Brand Ladder**).

- **تَصْمِيم بَرامِج مُنَظَّمَة لإِدارَة ومُرَاقبة عمليَّات خِدْمَة العُمَلَاء**: بِمَا تَتَضَمَّنه مِن مُرَاقبة سُـــلُوك الشِّرَاء لَدَيْهم وتَقْيِيم آليَّات التَّعَامُل مَع شَكَاوِيهم ومُقْتَرَحاتهم، والتَّصَدِّي للممارسَـــات السَّـــلْبِيَّة تِجَاهَهم، والقِيَاس الدَّورِيّ لمَدَى رِضَاهُم عَن المُنَظَّمَة وعَلَامَتها ومُنْتَجَاتها أَو خِدْمَاتها(1).

ومِن الأَدَوَات الأُخْرَى الأَكْثَر شُـــيُوعًا للتَأْثِير في سُـــلُوكيات العَمِيل كأَسَاس لإِدَارَة الوَلَاء(2):

- **بَرْنَامج الخَصْم (Discount Program)**: جَوْهَر الفَائِدَة الَّتِي يُمْكِن أَن تقدِّمها المُنَظَّمَـــة لعُمَلَائها في تَوْفِير أَمْوَالِهم، وَيتِمّ ذَلِك عَن طَرِيق اسْـــتِرْدَاد جُزْء مِن القِيمَة المَدْفُوعَة للمُنْتَج أَو الخِدْمَة لَحْظَة الشِّرَاء، وَقَد تَكُون الخُصُوم المقدَّمة على بِطاقات الخَصْم ثَابِتَةً أَو تراكميَّةً، أَي يُعْتَمَد مَبْلَغ الخَصْم على الإِنْفَاق السَّـــابِق للعَمِيل، فكُلَّمَا ازْدَاد إِنْفَاقُه على المشـــتريات السَّـــابِقَة والرَّاهِنَة، كُلَّمَا حَصَل على خُصُوم كُبْرَى على المشتريات اللَّاحِقَة.
- **سُـــحُوبَات الجَوائِـــز (Prize Draw)**: مِن الأَدَوَات الأَكْـــثَر أَهَمِّيَّةً لِلاحْتِفاظ بالعُمَلَاء، فَهِي تَســـتهدِف بالأساس التَأْثِير العاطفيّ عَلَيْهم عَن طَرِيق بثّ أَجْوَاء المُتْعَة والإثارة الَّتِي تُصَاحِب فعاليَّات سُـــحوبَات الجَوَائِز، وتُحقّق سَعَادَةً كُبْرَى

1. عيسى، بنشـــوري، وآخرون. "تَنْمِية العَلَاقات مع الزَّبائِن عَامِل أَســـاس في استمراريَّة المُنَظَّمَات". مَجَلَّة الباحِث، العدد 7، 2010م، ص 368 - 369.
2. Kiseleva, Elena M. et al. "**The Theory and Practice of Customer Loyalty Management and Customer Focus in the Enterprise Activity**", International Review of Management and Marketing,vol.6 (S6) ,2016,p.98.

للفائزين، فحَتَّى إن لَم يَكُونُوا بِحَاجَة للجَائِزَة فإنَّهم سيكونون سُعَدَاء بالحُصُول عَلَيْها، مَا يُوجِد مَشَاعِر إيجابيَّةً تِجَاه المُنَظَّمَة وعَلامَتها ويُعمِّق الوَلَاء لَها.

- **بَرنامَج اسْتِرْدَاد النُّقود (Cash-back Program)**: مِن البَرامِج الفعَّالة لإِدَارَة الوَلَاء، بَرْنَامَج اسْتِرْدَاد النُّقُود، والَّذِي يَتِيح للعُمَلَاء إرْجَاع نِسْبة معيَّنة مِن النُّقُود مُقَابِل كُلّ عمليَّة شِرَاء، يمكِن للعَمِيل الحُصُول عَلَيْها فِيمَا بَعْد.

مَا سَـــبَق من هَذِه الأَسَالِيب تُستخدَمُ- منفردةً أو مُجْتَمَعةً- للتَأْثِير على الوَلَاء السُّلُوكيّ للعُمَلَاء، وتُسَـــاعِد المُنَظَّمَة في مُرَاقبة اتِّجَاهاتهم الشِّرائيَّة وَتَحْلِيلها ورَصْد رَغَباتهم واحتياجاتهم مِن عَلَامَتها، وبالتَّالِي الاسْـــتِجَابَة لَها وَالفَوْز بِرِضَاهُم؛ لأنَّه كَمَا ذَكَرْنَا في السَّابِق رِضَا العُمَلَاء هُو الأَسَاس للحِفَاظ على وَلَائهم.

وَرِضَا العُمَلَاء الكَامِل لَن يتحقَّق فقط بمُنْتَجَات ذَات جَوْدَة عَالِيَة وأَسْـــعار مُنَاسَـــبَة، وَلَكِن يتحقّق أيضًا بتوفُّر قَنَوات خِدْمَة أو تَوْزِيع مُرِيحَة وَفَوَائِد ماديَّة ومعنويَّة تَجْلِب لَه قِيمَةً إضافيَّةً طَوِيلَة الأَجَل، كُلّ هَذِه العَوامِل أَسَاسيَّة في خَلْق وَلَاء مُعقَّد للمُنَظَّمَة.

بذَلِك يمُكن اسْـــتِنْتَاج كمّ مَا تُنفقه المُنَظَّمَات مِن الوَقْت وَالمَال من أَجْل الحُصُول على العُمَلَاء وَالإِبْقَاء عَلَيْهِم، وذَلِك عَبْر عدد لَا يُحْصَى مِن الطُّرُق، بِمَا في ذَلِك الإِعْلانَات وَرَسَائِل البَرِيد المُبَاشِر والمكالمات التَّسْوِيقيَّة وَغَيْرِها، لِذَا فإنّ خَسَارَة عَمِيل وَاحِد يَعْنِي لَها خَسَـــارَة الوَقْت والجُهد وَالمَال، وَفي بَحْث أَجْرَاه مَعْهَد بَرْنَامَج المُسَـــاعَدَة التِقْنِيَة (TARP) في الوِلَايَات المُتَّحِدَة الأمريكيَّة وُجِد أَنّ نَحْو 95 في المِائَة مِن العُمَلَاء الَّذِين لَدَيْهِم خِبرَة سَيِّئَة في الخِدْمَة لَا يَشْتَكُون بَل يُخْبِر 13 % مِنْهُم مَا يَصِل إلى 20 شخصًا آخَر عَن تَجْرِبتهم السَّـــيِّئَة في الخِدْمَة، بَيْنَمَا يُبلِّغ العَمِيل الرَّاضِي في المُتَوَسِّـــط نَحْو خَمْسَة أَشْخَاص فقَط(1).

1. Uduk, Paul. "**The Real Cost Of Losing A Customer**". The Magazine For Customer Service Managers & Professionals, https://bit.ly/3cGfa6Z. Accessed 7 June 2020.

وفي تقرير حالة خِدْمَة العُمَلَاء العالَميَّة من "**Microsoft**" لعام 2016م، توقَّف 60 % من العُمَلَاء المَعْنِيِّين بالبحث عن التَّعامُل مع عَلَامَة تجاريَّة ما بسبب تجربة خِدْمَة سَيِّئَة واحدة لِلعُمَلَاء(1)، أمَّا البَحْث الَّذِي أجرته **نيو فويس ميديا**(2)(**New Voice Media**) عــــام 2014م فيُؤَكِّد أنّ 58 % من العُمَلَاء يَتَوَقَّفُون نِهائيًّا عن التَّعامُل مع المُنَظَّمَة بعد تَجْربة سَــلْبيَّة للخِدْمة، وأنّ الشَّرِكَات الأمريكيَّة تَخْسَر 41 مليار دولار ســـنويًّا بسبب التَّجَارب السَّيِّئَة لخِدْمَة العُمَلَاء(3).

العَمِيل الغَاضِب أَحَد أَدَوَات هَدْم السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة

بداية نَتَطَرَّق لمَفْهُوم الشَّـــكْوَى من وِجْهَة نَظَـــر إداريَّة بَحْتَة؛ فَهِي باخْتِصَار توقُّعَات العَمِيل الَّتِي لَم يَتِمّ إشْباعُها من قِبَل المُؤَسَّسَة وعَلَامَتها التِّجَاريَّة، فلِكُلّ عَمِيل توقُّعَاتُه الخَاصَّة به والنَّاتِجَة عَن الأَنْشِطَة التَّسْويقيَّة المُخْتَلفَة أَو عَن حَاجَاته الأساسيَّة، وغالبًا مَا تَتَمَحْوَر هَذِه التوقُّعَات بِشَـــأْن جَوْدَة المُنْتَج أَو الخِدْمَة أَو رَفْع السِّعْر بِصُورَة مُبَالَغ بِها وَدُون مبرِّر، أَو إطْلَاق مُنْتَج لَا يُحَقِّق رَغبَات العُمَلَاء أَو عَدَم التَّوَاصُل الجَيِّد لحلّ مُشْكِلَة مَا، نَاهِيك عَن وُجُود تَجْرِبَة سَيِّئَة مُسْبَقَة لخِدْمَة العُمَلَاء؛ وَحِينَمَا يتقدَّم العَمِيل بِشَكْوَاه يَعْتَقِد أَنّ بَعْض آمَاله المَعْقُودَة على المُؤَسَّسَة قَد تَلاشَت بِالفِعْل.

1. "**Microsoft's 2016م Global State of Customer Service Report Reveal**", event.on24 website, online link: shorturl.at/dnzW3.
2. **نيـــو فويـــس ميديا (New Voice Media)** هي المُنَظَّمَة الرَّائِـــدَة في أوروبا الغَرْبيَّة في تَوْفير خِدْمَات الاتِّصَال السَّحَابيّ وتِكْنُولوجيا المَبِيعات الدَّاخليَّة، تأسَّست على يَد آشلي يونيت وريتشارد بيكرينغ Ashley Unitt and Richard Pickering، يَقَع مَقَرُّها في المملكة المُتَّحِدَة، فازت المُنَظَّمَة بجَائِزَة فوربس Forbes للعَــام الثَّالِــث على التَّوَالي كَوَاحِدَة من أفْضَل الشَّرِكَات الســحابيَّة في العَالَم، وتَمّ تكريمُها في صَنْداي تايمــز ضِمْن فِئَة أَفْضَل شَرِكَات التِّكْنُولوجيا وَالإِعْــلَام والاتِّصَالات في بريطانيا من حَيْث نُمُوّ المَبِيعَات Hiscox Tech Track 100، لَقَد سَاعَدَت المُنَظَّمَة أَكْثَر من 700 عَمِيل عَبْر ستّ قارَّات، لسنوات طَوِيلَة على تَحْســين مَبِيعاتهم بشــكل كبير وتوفير تَجَارِب مُمَيَّزَة للعملاء.. للمَزِيد حَوْل المُنَظَّمَة وخِدْمَاتها يُمكن زِيَارَة مَوْقِعَها الرَّسْمِيّ: https://www.newvoicemedia.com.
3. "**The Multibillion Dollar Cost Of Poor Customer Service**". Newvoicemedia, 2013, https://bit.ly/2MbrVxy.

وَمِن المَنْطِقيّ ألَّا تَكُون كُلّ شـــكاوى العُمَلَاء مُـــبرَّرَة، وَلَن يَتَطلَّب كُلّ مَوْقِف اعتذارًا عَن المُشْكِلَة، لَكِن مِن المُهِمّ أَن يَعْتَرِف قِسْم خِدْمَة العُمَلَاء -والمُؤَسَّسَة بشكل عامٍّ- بأنّ العُمَلَاء غَيْر رَاضِين عَن مُسْتَوى الأَدَاء، مَا يَتَطلَّب مِنْهُم صِيَاغَة خُطَّة مُحْكَمَة لِحِمَايَة سُـــمْعة العَلَامَة التِّجاريَّة للمنظَّمَة ومَكانَتِها السُّـــوقيَّة، خَاصَّةً عِنْدَمَا يُجَاهِر العَمِيل بمُشْـــكِلته، حينئذ إنَّما يَمْنَحها الفُرْصَة لِتَحْقِيق توقُّعاته المُحْبطَة. وَهُنَا تَقَع على مُمَثِّل خِدْمَة العُمَلَاء مســـؤوليَّة كُبْرَى بِشَأْن اسْتِغْلال هَذِه الفُرْصَة لِكَسْب العَمِيل من جَدِيد وتطوير مُنْتَجَات أَو خِدْمَات المُنَظَّمَة وعَلَامَتها(1).

فَإِذَا مَا فَشِل مُقدِّم الخِدْمَة في أَحْكَام السَّيْطَرَة على الأَمْر وامتصاص غَضِب العَمِيل، وَمِن ثَمّ تَقْدِيم حُلُول فعّالة لشَـــكْواه، فإنّ ذَلِك حتمًا سَوْف يُؤَثِّر على وَلَائه للمُؤَسَّسَة، وَيَزِيـــد من رَغْبَته في التحوُّل إلى مُنافِســـيها للحُصُول على خِدْمَـــة أَو مُنْتَج مُمَاثِل وخِدْمَة عُمَلَاء أَكْثَر تميُّزًا، فَعلى سَـــبِيل المِثَال تُقدِّر شَرِكَة **فوريستر**(2) **"Forrester"** للأبحاث الأمريكيَّة أنّ ثَلَاثَة من كُلّ خَمْسَـــة بالغيْن يَقُومُون بالتَّسَوُّق عَبْر الإِنْتَرَنت من غَيْر المُرَجَّح أَن يَعُودُوا إلى مَوْقِع العَلَامَة التِّجاريَّة إِذَا كَانَت تَجْرِبَة عُمَلَائهم أَقَلّ من المُعَدَّل، لَكِنّ نِسْـــبَةً صَغِيرةً مِنْهُم تَبْلُغ 2 % سَتَشْكو إلى مَرْكَز خِدْمَة العُمَلَاء، وَهُو مَا يمثِّل خَسَارَةً سنويَّةً تَفُوق نِصْف الإِيرَادَات السَّنَويَّة المُتَوَقَّعَة(3).

---

1. Barlow, Janelle, and Claus Møller. A Complaint Is A Gift: Using Customer Feedback As A Strategic Tool. 2nd ed., Berrett-Koehler Publishers, 2008..
2. **فوريستر ريسيرش (Forrester Research Inc)** هِي مُنَظَّمَة أمريكيَّة مُتَخَصِّصَة في تَقْدِيم الاستشارات الإِسْـــتِرَاتيجيَّة للأَعْمَال وَالتَّحْلِيل الاقتصاديّ، تأسَّســـت عَام 1983م على يَد رَجُل الأَعْمَال الشَّـــهِير جورج إف. كولوني George F. Colony، وَهِي وَاحِدَة من أَكْثَر شَرِكَات الأَبْحَاث والاستشارات نفوذًا في العَالَم، وتَسْـــتَنِد رَؤَاها في الدِّرَاســـات الاستقصائيَّة الســـنويَّة لأَكْثَر من 675 أَلْف مُسْتَهْلِك وَقَادَة أَعْمَال في جَمِيع أَنْحَاء العالَم. للمَزِيد حَوْل المُنَظَّمَة وخِدْمَاتها يُمْكِن زِيَارَة مَوْقِعها الرَّسْمِيّ: https://www.forrester.com.
3. Ramroop, Tara. "**The Consequences Of Bad Customer Service**". Zendesk, 2017, https://bit.ly/2TsEKnL

وَيُعْتَبَر التَّحَدِّي الأَكْبَر الَّذِي يُواجِه مُمَثِّلي خِدْمَة العُمَلَاء في المُنَظَّمَة هُو تعلُّم الكيفيَّة المُثْلَى للتَّعَامُل مَع العَمِيل، لَا سِـــيَّمَا العَمِيل الغَاضِب، وَتَحْوِيل آرَائِه السَّلْبِيَّة إلى نِقاط قوَّة لِصَالِح المُؤَسَّسَة، ووَفْقًا لِرَأْي خَبِير التَّسْوِيق "**Esteban Kolsky**"، مُدِير ومُؤَسِّس مَرْكَز **ثينكجار**[1] "**ThinkJar**" للأَبْحاث التَّسْويقيَّة الاستشاريَّة، فإنَّه إذَا كَان العُمَلَاء غَيْر رَاضِين عَن أَدَاء العَلَامَة التِّجاريَّة، فإنّ 13 % مِنْهُم سيُخْبِرُون 15 شخصًا أو أَكْثَر بأنَّهم غَيْر سُعَدَاء، بَيْنَمَا سَيُشارك 72 % من العُمَلَاء تَجَارِبَهُم الإيجابيَّة مَع 6 أَشْخَاص أَو أَكْثَر، وأنّ 67 % مِن العُمَلَاء الغَاضِبين يقرِّرون التخلِّي عَن العَلَامَة التِّجاريَّة بِسَبَب سُوء خِدْمَة العُمَلَاء، وأنّ عميلًا واحِدًا فَقَط من أَصْل 26 عميلًا غَيْر راض يَشْكُو بِصُورَة وَاضِحَة مِن التَّجْرِبَة السَّـــلْبِيَّة الَّتِي مرّ بِها، أمَّا البَاقِي فيتخلَّوْن عَن العَلَامَة التِّجاريَّة دُون إبْدَاء أيّ شَكْوَى[2].

وَوَرَد في كِتَاب رُوبي نيوويل لينجر "**Understanding Customers**" فَهْم العُمَلَاءُ" أنّ العَلَامَـــة التِّجاريَّة تَحْتَاج تَقْدِيم 12 تَجْرِبَةً إيجابيَّةً لاسْـــتِرْضَاء العَمِيل إذَا مَا مرّ بِتَجْرِبَة سلبيَّة وَاحِدَة قَبْل أو أَثْنَاء الشِّرَاء أَو خِلَال خِدْمَة مَا بَعْد البَيْع[3].

1. **ثينكجار (ThinkJar)** هُو مَرْكَز أَبْحَاث استشاريّ وبحثيّ خاصّ يُركِّز على إِسْتراتيجيَّات العُمَلاء، ويَتَمَتَّع بِخِبْرَة تَزِيد عَن 25 عامًا في مَجَال خِدْمَة العُمَلاء وخِدْمَات الاستشارات وَالأَبْحَاث والخِدْمَات الاستشاريَّة في إدَارَة عَلاقات العُمَلاء، تأسَّس على يَد استيبان كولسكي Esteban Kolsky، والَّذي يَتَمَتَّع بِخِبْرَة أَكْثَر مِــن عِشْرِيــن عامًا في العَمَل مَع العُمَــلاء في جَمِيع المَجَالات، بمَا في ذَلك التَّسْــوِيق وَالمَبِيعَات وَخِدْمَة العُمَــلاء ومَرَاكِـز الاتِّصَال، حــاضَر في أَكْثَر من 15 دَوْلَة حَوْل العَالَم، وَأَلْقَى عُروضًا رَئِيسَـةً في مِئات المؤتمـرات والفعاليَّات المُتَخَصِّصَة العالَميَّة، وَالمُحَاضَرَة بالندوات عَبْر الإنترنت والبودكاسـت على مَدَار الخَمْسَة عَشَر عامًا المَاضِيَة، وَقَام بجولات في 12 مَدِينَة خِلَال 15 يومًا بالإِضَافَة لسلسلة ندوات استَمَرَّت لأَشْهُر. للمَزِيد حَوْل المَرْكَز وخِدْمَاته يُمكِن زِيَارَة المُدَوَّنَة الشَّخْصِيَّة الرَّسْمِيّة لاستيبان كولسكي Esteban Kolsky: https://estebankolsky.com.
2. Kolsky, Esteban. " **Customer Experience for Executives**". Slideshare.com, Sep., 2015, https://bit.ly/2vzGMpg.
3. Shulzhenko, Mary. "**20 Shocking Customer Service Facts And Stats (Infographic)**". Provide Support Blog, 2015, https://bit.ly/2QdvN02.

وَلَا تكمُن خُطُورَة التَّجَارب السَّـــلْبِيَّة لخِدْمَة العُمَلَاء على المُنَظَّمَة في خَسَارَة عَمِيل وَاحِد فقَط، وإنَّما يَسْتَتْبِع ذَلِك خَسَـــارَة المَزِيد وَالمَزِيد من العُمَلَاء، فَقَد أكَّدَت دِرَاسَة حَدِيثة أَوْرَدَهـــا مَوْقِـــع **إمباكت** (1)"**Impact**" أنّ 95 % من العُمَـــلَاء مَوْضِع البَحْث عَادَةً مَا يُخْبِرُون شـــخصًا واحدًا على الأقلّ عَن تَجَارِبِهم السَّيِّئَة مَع العَلَامَة التِّجارِيَّة، في حِين ذَكَر 54 % مِنْهُم أنَّهم يُشَارِكُون 5 أشْخَاص آخَرِين على الأقلّ، وأنّ 88 % من المُسْتَجِيبين للدِّرَاسَة تَأَثَّرُوا بمُراجَعات العُمَلَاء عَبْر الإنترنت عِنْد اتِّخاذ قَرَار الشِّرَاء (2).

وَلِذَا فإنّ من المُهِمّ جِدًّا ألَّا يَتَعَامَل مُقَدِّمو الخِدْمَة مَع غَضَب العَمِيل بِصُورَة شـــخصيَّة، وأنّ النَّقْد مُوَجَّه لَهُم بالدَّرَجَة الأُولَى، فبَدلًا من ذَلِك لَا بُدّ من التَّفْكِير في اسْتِرَاتِيجِيَّة مُحْكَمَة للرد عَلَيْه تُسَاهِم في عَدَم تَكْرَار مِثْل هَذِه المَوَاقِف مُسْتَقْبلًا أو تُقلِّل من حُدُوثِها على أقلّ تَقْدِير.

وَفي البِدَايَة يُشـــكِّل الاسْتِمَاع الجيِّد لِشَكْوَى العَمِيل الغَاضِب الخُطْوَة الأُولَى في نَجَاح التَّعَامُل مَعَه، فتَقَبُّل حَقِيقَة أنّ العَمِيل غاضِب بالفِعْل وَالسَّـــمَاح لَه بالتَّعْبِير عَن ضِيقِه دُون مَقَاطَعَة يُوحِي لَه بالاهْتِمَام الكَبِير من جَانِب مُقَدِّم الخِدْمَة مَا يُساهِم في تهدئته، وَتَقْلِيل نَبْرَته الغَاضِبَة وَازْدِيَاد قُدْرَته على التَّوَاصُل البَنَّاء وَرَغْبَته في إنْهاء الأَزْمَة. وَفي الوَقْت ذَاته يُسَاعِد الاسْتِمَاع الجَيِّد من قِبَل مُقَدِّم الخِدْمَة على فَهْم المُشْكِلَة جيِّدًا، وتَجَنُّب تَكْرَار التَّسَاؤُل بِشَأْن إِحْدَى النِّقَاط المُتَعَلِّقَة بِها، فَالتَّكْرَار من الأُمُور الَّتِي قَد

1. **إمباكـت (Impact)** هُو مَوْقع تسـويقيّ إلِكْتُرونيّ لإِدَارَة جَمِيع أَنْوَاع الشَّرَاكات وتَنْشِـيط النُّمُوّ السَّرِيع من خِلَال اقْتِصَاد الشَّرَاكة النَّاشِـئ، تأسَّسـت المُنَظَّمَة المَالِكَة للمَوْقِع في عَام 2008م من قِبَل فَرِيق من خُبَرَاء التَّسْوِيق والتِّكْنُولُوجيا على الإنترنت، والَّذين أسَّسُوا سابقًا Commission Junction و.Savings com وLead Point، تهتـمّ المُنَظَّمَـة بتَقْدِيم رؤًى قَابِلَة للتَّنْفِيذ في الوَقْت الفعليّ عَبْر قَنَوات التَّسْـويق والأَجْهِزَة، وتَطْوِير مِنَصَّة التَّسْـويق الرَّقَميّ الأَكْثَر شُـمُولًا وأَتمَتَة سَـيْر العَمَل التَّسويقيّ المُهِمّ، وَفي عَام 2019م أطْلَقَت خِدْمَة Impact ' s Partnership Cloud لتَلْبِيَة الاحتياجات التِّكْنُولوجيَّة للمُسَوِّقِين وَقَادة تَطوير الأَعْمَال. للمَزِيد حَوْل المُنَظَّمَة وخِدْمَاتها يُمكِن زِيَارَة مَوْقِعها الرَّسْمِيّ: https://impact.com.
2. Discipio, Tom. "**5 Worst Side Effects Of Bad Customer Service (And How To Avoid Them)**". Impact, 2017, https://bit.ly/2izz2QY

تُشْعِر العَمِيل بِعَدَم تَقْدِيره أو إهْمَال شَكْوَاه، وَقَد ذَكَر تَقْرِير نَشَرَتْه مُنَظَّمَة[1] "Harris Interactive" عام 2011م، أنّ 9 من بَيْن 10 عُمَلَاء من الولايات المُتَّحِدَة الأمريكيَّة سيَدفَعُون سِعرًا أعلى للحصول على خِدْمَة جَيِّدَة وشُعُورًا بالتَّقْدير[2].

التحلِّي بالصَّبْر والإيجابيَّة وتمَالُك الأعْصَاب إزَاء النَّقْد العَنِيف والمُتَواصِل من العميل، مِن أهَمّ الإجْرَاءات الَّتي يَنْبَغي اتِّباعُها عِنْد تَقْدِيم الخِدْمَة، فذَلِك يُسَاعِد مُمَثِّلي الخِدْمَة على تحمُّل السُّــلُوك العَدْوَانيّ من العَمِيل، لَكِن دُون شكّ يَحْتَاج هَذَا الأَمْر خِبْرَةً قَوِيَّةً وَتَجْرِبَةً مُتَرَاكِمَةً في فُنُون التَّعَامُل مَع مِثْل هَذَا النَّوْع مِن المَوَاقِف، فَمِن الضَّرُوريّ أَن يَبْقَى مُمَثِّل الخِدْمَة وَدُودًا متعاوِنًا ومُسيطرًا تمامًا على مَجْرَيات الأَحْدَاث.

وَهُنَا، يَنْصَح الكَاتِبَان جانيل بارلو وآلاوس مولر، في كِتَابِهمَا "تحويل شَكاوى العُمَلَاء إلى سِلَاح اسْــتِرَاتِيجيٍّ" باسْتِخْدَام اسْــتِرَاتِيجيَّة مُمَيَّزَة لامْتِصَاص غَضَب العُمَلَاء، وكيفيَّة التَّعَاطِي مَعَه بذَكَاء، تَتَضَمَّن تَطْبِيق "فَنّ الأيكيدو"، وَهُو أَحَد فُنُون الدِّفَاع عَن النَّفْس؛ إذ تتلخَّص فلسفته في بَقَاء مُمَثِّل الخِدْمَة هادئًا حريصًا على امْتِصَاص غَضَبه، وَمن ثمّ نَقْل مَرْكَز ثِقَله حَتَّى يختلّ تَوازُنَه "فيكون الاشتباك أقرب لِلرَّقْص مَع الخَصْم مِنْه إلى التَّشَاجُر معه"، وَيَعْني هَذَا ضَرُورَة اسْتِخْدَام الكَلِمَات العَنِيفَة الَّتي يتفوَّه بها لتوثيق العَلَاقَات بَيْنَهُمَا بَدَلًا مِن التَّصَارُع معًا[3].

كذَلِك تَبْدُو هُنَاك حاجة ماسَّة لأن يَشْعُر العَمِيل بأنّ لَه الأَوَّلوية لَدَى مُمَثِّل الخِدْمَة، لِذَا مِن الضَّرُوريّ أَن يهتمّ الأَخِير بإرضائه وكَسْــب ثِقَته من جَدِيد بدلًا مِن التَّرْكِيز على

1. **هاريس إنتر أكتيف (Harris Interactive)** هي وَكَالَة أَبْحَاث استشاريَّة في التَّسْويق الرَّقْميّ مُتَكَامِلَة الخِدْمَــات، تأسَّســت على يَد لُويس هاريس، وَهِي مَمْلُوكَــة لِمُنَظَّمَة ITWP Acquisitions LTD، وَهِي مُنَظَّمَة اسْــتِثْمَار خَاصَّة، وَتَشْــمَل أَعْمَالُها Harris Interactive UK Ltd في المُمَلَّكَة المُتَّحِدَة، وHarris Interactive SAS في فَرَنْسَــا، وHarris Interactive AG في ألمانيا.. للمَزِيد حَوْل الوَكَالَة وخِدْمَاتها يُمكِن زِيَارَة مَوْقِعَها الرَّسْميّ: https://harris-interactive.com.
2. "**Effect of Bad Customer Service**", Salesforce.com, 2018, https://goo.gl/LVF311.
3. **كيف تتعَامَل مع العَمِيل الغَاضِب؟**. موقع goodquote، مَرْجِع سَابِق.

حلّ مُشْكِلَتِه فقَط وتجاهُل مَشَاعِر الغَضَب الَّتِي تَنْتَابُه، ورَغْم ذَلِك على مُقَدِّم الخِدْمَة عَدَم إبْدَاء أيَّة مَشَـــاعِر تِجَاه مُشْكِلَة العَمِيل؛ سَلْبِيَّةً كَانَت أَو إيجابيَّةً، حَتَّى يتمكَّن من تَحْدِيد أَسْبَاب الانْفِعَال وَمُعَالَجَة الأَمْر بِرَوِيَّة.

لكنّ ذَلِك لَا يمْنَع أيضًا من ضَرُورَة مُشَـــارَكَة العَمِيل مَشَاعِرَه بِحُدُود معيَّنة وَمُسَاعَدته لحلّ المُشْكِلَة دُون ضَعْف أَو إذْلَال، وَرُبَّمَا يُفِيد هُنَا الاسْتِعَانَة باِسْم العَمِيل خِلَال اللِّقَاء بدلًا من الأُسْـــلُوب الرَّسْمِيّ في الحَدِيث واسْتِخْدَام "السَّيِّد أَو السَّيِّدَة"، فإقدام مُمَثِّل الخِدْمَـــة على تَكْرَار اسْـــم العَمِيل يَجْعَلُه يَبْدُو أَكْثَر صِدْقًا وإخلاصًا في الاسْـــتِجَابَة لاحتياجاته؛ لأنَّه في النِّهايَة بَشَر لَدَيْه أَحَاسِـــيس ومَشَـــاعِر، ولَيْس شخصيَّةً متجمِّدةً يُطلَق عَلَيْها "السَّيِّد أَو السَّيِّدَةُ" فقَط(1).

كذَلِـــك من الأَخْطَاء الفَادِحَة الَّتِي قَد يَقَع بِها مُمَثِّل خِدْمَة العُمَلَاء أَن يهتمّ بالتحدُّث إلى العَمِيل أَكْثَر من الاسْتِمَاع لَه، فالمُقَاطَعَة ستزيد الأُمُور سوءًا، وَسَتَدْفَع الأخير لمزيد من الغَضَب وفُقْدان سَيْطَرَته على نَفْسِه.

وَرُبَّمَا يَحْتَاج مُقَدِّم الخِدْمَة إلى تَوْضِيح جانب من جَوَانِب المُشْـــكِلَة لَم يَفْهَمْه العَمِيل، وَلِذَا فَلَيْس من العَيْب حِينَئِذ أَن يَطْلُب الإِذْن من العَمِيل للاستفسار، حَتَّى تَكُون الصُّورَة كَامِلَـــةً أمَامَه قَبْل الردّ عَلَيْه بالاقتراحات وَالحُلُول، وهَذَا أَفْضَل من التَّعَامُل مَعَه دُون معرفـــة تامَّة بِتَفَاصِيل الأَمْر، مَا يُؤَدِّي بِالضَّرُورَة لتعقيد المَوْقِف، واسـتفزاز العميل، وَتَحْوِيله من شخصيَّة غاضبة إلى أُخْرَى عُدوانيَّة.

بَعْد الاسْتِمَاع الجَيِّد لِشَكْوَى العَمِيل يَأْتِي دُور تَقْيِيم السَّبَب الرَّئِيس لِغَضَب العميل، فَلَيْس من الصَّحِيح إنْكَار المُشْـــكِلَة، أَو التَّقْلِيل من حَجْمِها الفِعْلِيّ، أَو حَتَّى مُجَادَلَة العَمِيل في أَسْـــبَابِها، بَل من الأَفْضَل لمُقَدِّم الخِدْمَة تَهْدِئَتُه، وتحمُّل المســؤوليَّة إزاءَه وتَبَنِّي وِجْهَة

1. Augustine, Avery. "**4 Brilliant Tips For Dealing With Angry Customers**". The Muse, 2019, https://bit.ly/1s2Wthz.

نَظَرِه، وَإِشْــعَارِه بِالرَّغْبَة الأَكِيدَة في المُسَــاعَدَة، فَهُو غالبًا لَن يكْتَرِث إِن كَان الخَطَأ مسؤوليَّة فَرِيق المَبِيعَات أَو غيْرِه، لذَلِك يُوَجِّه اللَّوْم إلى مُمَثِّلي الخِدْمَة أَو المُؤَسَّسَة ذَاتِها، فتُؤكِّد مُنظَّمَــة "Forrester" للأبحاث الأمريكيَّة أنّ مَا يَقْرُب من نِصْف البَالِغين في الوِلَايَات المُتَّحِدَة الَّذِين يُجْرُون عمليَّات الشِّرَاء عَبْر الإنترنت سيتخلَّوْن عَن التَّسَوُّق مِن العَلَامَة التِّجارِيَّة إذَا لَم يتمكَّنُوا مِن العُثُور على إجابات سَرِيعَة لأسئلتهم(1).

لذَلِك مِن الضَّرُورِيّ أَن يَضَع مُقَدِّم الخِدْمَة نَفْسَه في مَوْقِع العميل، وَيُجِيب عَن تَسَاؤُل مُهِمّ، هُو "ماذا كُنْت سَأَفْعَل حِينَئِذ؟"؛ فَالإِجَابَة ستُحَدِّد بِشَكْل كَبِير الخُطُوات الوَاجِب اتِّبَاعُها لِامْتِصَاص غَضَبِه، وَالحُلُول الَّتِي سَوْف تُرْضِيه ضِمْن مَجْمُوعَة مِن البَدَائِل في إِطَار اختصَاصاته والسُّلُطات المَمْنُوحَة لَه من قِبَل المُؤَسَّسَة، لِيَخْتَار مِنْها مَا يُنَاسِبُه. وَفي هَذَا الصَّدَد، مِن المُفيد للغَايَة أَن يَشْرَح مُقَدِّم الخِدْمَة للعَمِيل حُدُود سُلُطاته المَمْنُوحَة لَه إذَا مَا طَلَب العَمِيل حَلًّا مُبالَغًا فيه لِمُشْكِلَته أو يَصْعُب عَلَيْه تَنْفِيذُه، مَع التَّأْكِيد على رَغْبَتِه في مُسَــاعَدَتِه وَالوُصُول إلى حُلُول بديلة تُرْضِي جَمِيع الأَطْرَاف. بَعْد التَّوَصُّل إلى حُلول تُرْضِي العَمِيل الغَاضِب، مِن الأَفْضَــل أَن تَكُون الخُطْوَة التَّالِيَة تَوْفِير حافز للعَمِيل يَدْفَعُه للعَوْدَة مُجدَّدًا للتَّعَامُل مَع المُؤَسَّسَة، وَقَد تَكُون هَذِه الحوافِز خَصْمًا بنسبة مَا على المُنْتَج أَو الخِدْمَة مَحَــلّ الخِلَاف، أَو تَقْدِيم هدية مُمَيَّزة على مُنْتَج آخَر بَدِيل أَو غَيْر ذَلِك، فوَفْقًا لِمَا وَرَد في كِتَــاب روبي نيوويل لينجر "فَهْم العُمَلَاء "**Understanding Customers**" فإنّ العَلَامَة التِّجارِيَّة تَحْتَاج تَقْدِيم 12 تَجْرِبَةً إيجابيَّةً للعَمِيل الغَاضِب لتَعْوِيض تَجْرِبَة سلبيَّة وَاحِدَةٍ(2).

وَقَــد أكَّد بَحْث أَجْرَتْــه كُلِّيَّة نوتنغهام لِلِاقْتِصَاد، أنّ العُمَــلَاء الغاضِبين هُم الأَكْثَر استعدادًا لِتَجْدِيد التَّعَامُل مَع الشَّرِكَات الَّتِي تُقَدِّم اعتذارًا بدلًا من تَقْدِيم التَّعْوِيضات

1. Ramroop, Tara. "**The Consequences Of Bad Customer Service**". Zendesk, 2017, https://bit.ly/2TsEKnL
2. Shulzhenko, Mary. "**20 Shocking Customer Service Facts And Stats (Infographic)**". Provide Support Blog, 2015, https://bit.ly/2QdvN02.

عَن المُشْــكِلَة، وَفي نَتَائج الدِّرَاسَـــة، قرَّر 45 % مِن العُمَلَاء سَــحْب تَقْييمهم السَّلْبيّ للمُنَظَّمَـــة في ضَوْء الاعْتِذَار، في حِين أنّ 23 % فَقَط مِن العُمَلَاء سَــحَبُوا تَقْييمَهم السَّلْبيّ مُقَابِل الحُصُول على تَعْويض(1).

كذَلك مِن اللاَّئِق تَوْجِيه الشُّكْر وَالثَّنَاء للعَمِيل؛ بِسَبَب لَفْته أَنْظَار المُؤَسَّسَة لهَذِه المُشْكِلَة، والَّتِي سَــوْف تُوَفِّر على المُؤَسَّسَة الكَثِير مِن التَّكَالِيف، الَّتِي قَد تتكبَّدها نَتِيجَة تذمُّر العُمَلَاء الآخَرِين من ذَات الخِدْمَة. العَمِيل الَّذِي يُبَادِر إلى الشَّـكْوَى، بمَثَابَة صَدِيق للمُؤَسَّسَـــة والمُنْتَج على حدّ سَوَاء، وَجَب تَكْرِيمُه. هَذِه رِسَــالَة يَجِب أَن تَصِل للعَمِيل الغَاضِب كَي يُشْعُر بالمسؤوليَّة والدَّوْر الكَبِير الَّذِي قدَّمَه للمُنَظَّمَة.

وأخيرًا، يَأْتي دُور مُتَابَعَة مُشْــكِلَة العَمِيل خِلَال فَتْرَة زمنيَّة محدَّدة من تَقْدِيم شَكْوَاه، ســواء عَبْر الهاتِف أَو البَرِيد الإلِكتْرُونيّ، وَمِن الجَدِير بِالفِعْل أيضًا إرْسَال المُؤَسَّسَة بطاقة اعتذار لَه؛ كَي يتَّضِح لَه مَدَى اهْتِمَامِها بِه بِصِفَتِه الشَّــخْصيَّة، وحِرْصِها على اسْتِمْرَار التَّعَامُل مَعَه، فمَا يَقْرُب من 70 % مِن العُمَلَاء يتخلَّوْن عَن العَلَامَات التِّجاريَّة؛ لأنَّهم يَعْتَقِدُون أنَّها لَا تهتمّ بِهِم(2).

كما أكَّدت دِرَاسة أَجْرَتْها **مَدْرسة كاري للأعمال** (3) **(Carey School of Business)** أنّ 37 % مِن العُمَلَاء رَاضُون عَن الاسْتِمْرَار مَع العَلَامَة التِّجاريَّة عِنْدَمَا يُعْرَض عَلَيْهِم

1. Markidan, Len. "**22 Customer Service Statistics That You Absolutely Need To Know**". Groove Blog, 2019, https://bit.ly/2k2VGCY.
2. MacDonald, Steven. "**Why Customer Complaints Are Good For Your Business**". Superoffice, 2019, https://bit.ly/2po5sQF
3. **مدرســة كاري للأعــمال (W.P Carey School of Business)** هــي وَاحِــدَة من أَكْبَر كليَّــات إدَارَة الأَعْمَال في الوِلَايَات المُتَّحِدَة الأمريكيَّة، يَقَع مَقَرّها في جَامِعَة وِلَايَة أريزونا، تأَسَّست عَام 1885م بِاسْم Territorial Normal school، ثُمّ تغيَّر الاسْم تقديرًا لـ"بولك كاري Polk Carey" وَهُو مُسْتَثْمِر عقاريّ أمريكيّ مُحِبّ للأَعْمَال الخيريَّة، والَّذِي أَعْلَن عَام 2003م عَن هِبَة بِقِيمَة 50 مِلْيُون دُولار مِن مؤسَّســته التعليميَّة والخيريَّة إلى كلِّيَّة إدَارَة الأَعْمَال في جَامِعَة وِلَايَة أريزونا، وَفي ذَلك الوَقْت كَان هَذَا التبرُّع ثَاني أَكْبَر مُسَاعَدَة تمْنَح على الإِطْلَاق لكُلِّيَّة إدَارَة أَعْمَال أمريكيَّة، وتقديرًا لِهَذَا الدَّعْم الاسْتِثْنائيّ أَعَادَت الجَامعَة تَسْمِيَة كُلِّيَّة إدَارَة الأَعْمَال على شَرَفِه، وتضمّ المَدْرَسَة أَكْثَر من 15 أَلْف طَالِب من أَكْثَر من 100 دَوْلَة، وتُمَثِّل هَيْئَة تَدْرِيسها القَارَّات السِّتّ في العَالَم وَتَقُوم بِإِجْرَاء مَجْمُوعة وَاسِــعَة مِــن الأَبْحَــاث الَّتِي تتَنَاوَل تَحَدِّيَات الأَعْمَال العالميَّة، وَتُزَوِّد 10 مَرَاكِز بحثيَّــة مَرْمُوقَة بِنَتَائِج هَذِه الأَبْحَاث وبخِبْرَاتها اللَّا مَحْدُودَة.. للمَزِيد حَوْل المَدْرَسَة وخِدْمَاتها يُمكِن زِيَارَة مَوْقِعَها الرَّسْمِيّ: https://wpcarey.asu.edu.

تعويض ماليٍّ، لَكِن عِنْدَمَا تَضَع العَلَامَة الاعْتِذَار للعَمِيل في الأَوَّلويَّة؛ فإنّ نِسْــــبَة رِضَا العُمَلَاء تَتَضَاعَف إلى 74 %(1).

الخُطُوات السَّابِقَة لَا شَكّ أنَّها فعَّالة في التَّعَاطِي مَع العَمِيل الغَاضِب بصفة عامَّة، لَكِن مَــــاذَا يَحْدُث عِنْدَمَا لَا تَنْجَح مُحاوَلات مُمَثِّلي الخِدْمَة لإرضائِه وفُقْدِانهم القُدْرَة على السَّـــيْطَرَة على غَضَبِه. في هَذِه الحَالَة تَنْصَح كَاتِبَة المُحْتَوى والمتخصِّصة في التَّسْوِيق "**أولجا كولوينســـاك Olga Kolodynska**" بالانْفِصَال نَفْسيًّا عَن العَمِيل بالتَّفْكِير في أيّ شَيْء آخَر، أَو إغْلَاق المَيْكروفون -في حَالَة التَّسْـــوِيق عَبْر الهاتف-، والتحدُّث بحُرِّيَّـــة، وَإِفْرَاغ طَاقَة الغَضَب لَدَى مُمَثِّل الخِدْمَة، أَو كِتَابَة الردّ عَلَيْه دُون إرْسَـــاله، وَدُون أَن يَشْعُر العَمِيل بأيّ شيء، حَتَّى إذَا مَا انْتَهَى الأَخِير مِن الصُّرَاخ يَسْتَأْنِف مُمَثِّل الخِدْمَة المُكَالَمَة من جَدِيد بروح هادِئة بَعْدَمَا أَفْرَغ هُو الآخَر طَاقَتَه السَّلْبِيَّة.
رُبَّمَا تَكُون هَذِه النَّصِيحَة غَيْر اعتياديَّة، لكن إذَا سَمَح مُمَثِّل الخِدْمَة للعَمِيل بالتَّنْفِيس عَن غَضَبِه، فَعلى الأَرْجَح سَـــوْف يكُون مُسْتَعِدًّا للتحدُّث مَعَه في غُضُون دَقَائِق، هَذَا بِالإضَافَـــة إلى أنّ تبادُل الصُّرَاخ وَالجِدَال بَيْنَهُمَا سَـــيَكُون غَيْر مفيد، فَمِن الأَخْطَاء الشَّائِعَة الانْخِراط في مِثْل هَذَا النَّوْع من المحادثات.

وتضيف أولجا: واجَه أحد زُملائي مِن ذَوِي الخِبْرَة العَالِيَة مَوْقِفًا مماثِلًا. فَكُنْت ألاحِظ أنَّه يهتمّ كثيرًا بالعُمَلَاء، لكنَّه في الوَقْت ذَاتِه كَان قادرًا على قَطْع المُحَادَثَة مَع العَمِيل عِنْدَمَا يُصْبِح غاضِبًا جدًّا.. وَكَان يَكْتَفِي بكَتْم صَوْت سَــمَّاعَة الهاتِف وَالجُلُوس على مَقْعَدِه مُحَدِّقًا بِالسَّقْف مُنْتَظِرًا توقُّف العَمِيل عَن الصُّرَاخ.. لَم يَفْقِد أَعْصَابَه أَو يَغْضَب يومًا، وَلَم يَرُدّ أيضًا بطريقة سَيِّئَةٍ(2).

1. Markidan, Len. "**22 Customer Service Statistics That You Absolutely Need To Know**". Groove Blog, 2019, https://bit.ly/2k2VGCY.
2. Kolodynska, Olga. "**How to Handle an Irate Customer without Losing Your Cool**". livechatinc, 2016. https://bit.ly/2MeIEjI.

وبشَكْل عامّ، إذَا تمّ حلّ المُشْكِلَة أو انْتَهَى المَوْقِف نهايةً غَيْر إيجابيَّة، فَمِن الأَفْضَل لمُمَثِّل الخِدْمَة حِينَئِذ أن يَحْصُل على دَقَائِق للرَّاحَة وَالاسْـــتِرْخَاء، ولتجديد النَّشَاط الذِّهْنيّ بَعْد هَذَا الـــصِّرَاع النَّفْسِيّ القويّ، وَمِن المُمْكِن أَن يَتَنَاوَل مَشْرُوبه أو طَعَامَه المُفَضَّل، أو يَتَحَـــدَّث قَليلًا مَع زملاء العَمَل أَو أَصْدِقائِه، وذَلِك حَتَّى يكُون قادرًا فِيمَا بَعْد على اسْتِقْبَال عُمَلَاء آخَرين، والتَّوَاصُل الجَيِّد مَعَهُم من جَدِيدٍ(1).

إنّ اسْتِخْدَام بَرامِج إدَارَة العَلَاقَة بَيْن العُمَلَاء وَبَيْن المُنَظَّمَة يُمَكِّن المُنَظَّمَة من تَحْقِيق الأَهْدَاف الَّتِي تَسْـــعَى لتَحْقِيقها، كَمَا تُسْـــهِم في تَقْيِيم مَدَى نَجَاحِها في تَحْقِيق هَذِه الأَهْدَاف، وَعِنْدَمَا تَنْجَح المُنَظَّمَة في تَحْقِيق الهَدَف المَنْشود من بَرامِج إدَارَة العَلَاقَات مَع العُمَلَاء؛ فإنّ جُمْهُور المُسْتَهْلِكين عادةً مَا ينخرطون في عَلَاقَة مُتَمَيِّزَة مَعَها بِسَبَب مَـــا يتحقّق لَهُم من مكاسِـــب، وَسُرْعَة في اتِّخَاذ القَرَار بَـــيْن البَدَائل المَطْرُوحَة مِن الكَثِير مِـــن المُنَظَّمَات؛ لأنّ العُمَلَاء عادةً مَا يَمِيلُـــون إلى تَقْلِيل الاخْتِيَارَات المُقَدَّمَة إلَيْهِم والاســـتقْرَار على خِيَار وَاحِد فَقَط. وَعِنْدَمَا تَتَمَكَّن المُنَظَّمَة من تَحْقِيق نَجَاح في النَّشَـــاطات المُرْتَبِطَة بتَكْوِين عَلَاقَات مُتَمَيِّزَة مَع العُمَلَاء الحَالِيِّين، فإنَّها تَسْعَى بَعْد ذَلِك إلى العَمَل على جَذْب المَزِيد من العُمَلَاءِ(2).

عَلَاقَات المُنَظَّمَة مع الجُمْهُور العَامّ

يُقصَـــد بالجُمْهُور العامّ "الجُمْهُور الَّذِي مِن المُحْتَمَل أَن تَقُوم المُنَظَّمَة بالحُصُول على مَصْلَحَة حَقِيقِيَّة مِنْه، أَو قَد يُسَـــاعِدُها في تَحْقِيق أَهْدافِها المَنْشُـــودة"(3)، والجُمْهُور

1. "**7 Steps For Dealing With Angry Customers**". Forbes.Com, 2013م, https://bit.ly/31zUjwQ.
2. Parvatiyar, Atul and Sheth, Jagdish N. "**Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline**". Journal of Economic and Social Research 3(2) 2001, 2002 Preliminary Issue, 1-34.
3. دودين، أحمد يوسف. إدارة التَّسْويق المُعَاصِر: مبادِئ ونظريَّات وإسْتِرَاتيجيَّات. الأردن: الأكاديميُّون للنَّشْر والتَّوْزِيع، ط1ن 2017م، ص 280.

في العَلَاقَــــات العامَّـــة هُو "جماعة مُرَكَّبَة تُؤَثِّر في نَشَـــاط المُنَظَّمَة، وجماهير هَذِه الأخيرة هُم فَاعِلُون اجتماعيُّون يلعبون دَوْرًا مهمًّا في سُـــمْعَة المُنَظَّمَة والسَّيْر الجَيِّد في أَنْشِـــطَتها"(1)، إذًا فَهُو جُمْهُور غَيْر مُبَـــاشِر للمُنَظَّمَة، لكنَّه قَد يُؤَثِّر في الجُمْهُور المُبَاشِر وَآرَائه نَحْو المُنَظَّمَـــة وعَلَامَتها ومُنْتَجَاتها أَو خَدَمَاتها، لذَلِك فَهُو دائمًا مَحلّ دِرَاسَة مِن المختصِّين دَاخِل أيّ مُنَظَّمَة؛ حَتَّى تَكُون على وَعْيّ كَامِل بمَوْقِف الجُمْهُور العَامّ حَوْل الخِدْمَات أَو المُنْتَجَات الَّتِي تُقدِّمها، وَحَوْل الأَنْشِطَة الَّتِي تَقُوم بها المُنَظَّمَة ومَدَى جدِّيتها في تَحْقِيق المَنْفَعَة العامَّة للمُجْتَمَع؛ فالصُّورَة الذِّهنِيَّة الَّتِي تتَكَوَّن لَدَى الجُمْهُور العامّ حَوْل المُنَظَّمَـــة لَها تأثير كبير على حَجْم المَبِيعَات الَّتِي تُحَقِّقها عَلَامَة المُنَظَّمَـــة، لِذَا فإنّ المُنَظَّمَة يَجِب أَن تُولي اهتمامًـــا كبيرًا بِآرَاء الجُمْهُور العامّ بِنَفْس الدَّرَجَة الَّتِي تُوليها للعُمَلَاء والزَّبَائِن المُسْتَهدَفِين مِن مُنْتَجَاتها وخِدْمَاتها(2).

وَيَخْتَلِـــف الجُمْهُور العَامّ عَن العُمَلَاء والزَّبَائِن بِأَنّ الأَوَّل يُشِـــير إلى جَمِيع الأَفْرَاد المتواجِدين في بيئَة عَمَل المُنَظَّمَة، سَـــوَاء أَكَانَت بيئَةً مَحَلِّيَّةً أَم عالَمِيَّةً، وَلَا يُشْـــتَرَط بِهَـــؤُلَاء الأَفْرَاد أَن يَكُونُوا من زَبائن المُنَظَّمَة الحالِيِّين أَو المُحْتَمَلِين في المَدَى القَصِير المَنْظُور، إِلَّا أَنَّهُم يَلْعَبُون دَوْرًا هامًّا في بِنَاء سُـــمْعة المُنَظَّمَة وَصُورَتها الذِّهْنِيَّة، كَمَا أَنّ مواقِفَهم الإِيجَابِيَّة أَو السَّلْبِيَّة تُؤَثِّر بِشَكْل مُبَاشِر على المُنَظَّمَة، فَعلى سَبِيل المِثَال يَهْتَمّ الأَفْرَاد بشَـــكْل عَامّ بِجَوْدَة الخِدْمَات والمنتَجات المُقَدَّمَة للأَطْفَال وَلَو لَم يكُن لَدَيْهِم أَطْفَال في الوَقْت الحَاليّ، وَأَيّ خَلَل في جَوْدَة منتَجات الأَطْفَال قَد تُسَبِّب نُفورًا عامًّا مِن الجُمْهُور العَامّ وَلَو لَم يَكُونُوا ذَوِي صِلَة مُبَاشَرَة بِهَذِه المُنْتَجَات.

---

1. خيرة، بركات، وآخرون. **"التَّخْطِيط الإِسْتِرَاتِيجِيّ للعَلَاقَات العَامَّة ودَوْرُه في تحسين الصُّورَة الذهنيَّة للمُنَظَّمَة"**، دراسة ماجستير ، جَامِعَة الجيلالي بونعَامَّة، كُلِّيَّة العُلُوم الاجْتِمَاعِيَّة والإنسانيَّة، 2016/2017م، ص78.
2. عبدالله، أنيس. **إدَارَة التَّسْوِيق وَفْق مَنْظور قِيمَة الزَّبُون.** الأردن: دار الجنان للنَّشْر والتَّوْزِيع، 2016م، ص 42.

وتَسْـــعَى المُنَظَّمَة للوُصُول إلى الجُمْهُور العَامّ عَن طَريق الاتِّصَال الخَارجيّ مَعَه، والَّذِي يَجِب أَن يَشْتَمِل على معايير مُهِمَّة هِي أَسَاس لِنَجَاح هَذَا الاتِّصَال وفعاليَّتِه، وَمِن هَذِه المعايير:

- **تضمين رؤية المُنَظَّمَة (Vision):**
فَتَعْبِير الرَّسَـــائِل الاِتِّصَاليَّة المُوَجَّهَة لِلْجُمْهُور العَامّ عَن رُؤْيَة المُنَظَّمَة وَاحْتِوَائِهَا على إِشَـــارَات دَائِمَة حَوْل التِزَامِهَا بِهَذِه الرُّؤْيَة يَعْمَل على تَدْعِيم مَكَانَة المُنَظَّمَة وَتَعْزِيز سُمْعَتِهَا.
- **التَّعْبِير عن ثَقَافَة المُنَظَّمَة (Culture):**
فَالتَّعْبِير الدَّائِم في كُلّ رِسَـــالَة عَن ثَقَافَة المُنَظَّمَة يُشَكِّل عَامِلًا إِيجَابِيًّا في تَعْزِيز صُورَة المُنَظَّمَة لَدَى الجُمْهُور العَامّ.
- **اسْتِخْدَام الرَّمْزِيَّة في مُخَاطَبَة الجُمهُور:**
فَالجُمْهُور العَامّ عَـــادَةً مَا يَنْجَذِب لِلْمَعَانِي الإِيحَائِيَّة لِلْكَلِمَات أَكْثَر من انْجِذَابِه لِلْكَلِمَات ذَاتِهَـــا، فَالتَّرْكِيز على المُفْرَدَات ذَات الدَّلَالَة العَاطِفِيَّة وَالإِيحَائِيَّة يَلْعَب دَوْرًا هَامًّا في حُسْـــن التَّوَاصُل مَع الجُمْهُور، وَهُنَا يَجِب الاِنْتِبَاه إِلَى أَنّ إِيحَائِيَّة الكَلِـــمَات تَخْتَلِف من بِيئَة لِأُخْرَى بِاخْتِلَاف ثَقَافَة الشُّـــعُوب وَمُسْـــتَوَى التَّعْلِيم وَالبِيئَة الاِجْتِمَاعِيَّة، لِذَلِك يَجِب دِرَاسَة الدَّلَالَة الإِيحَائِيَّة لِلْكَلِمَات قَبْل اسْتِخْدَامِهَا فَالِاسْتِخْدَام السَّيِّئ يَقُود لِنَتَائِج عَكْسِيَّة.
- **التَّوَازُن بَيْن شَكْل ومَضْمُون الاتِّصَال:**
فَفَاعِلِيَّة الاِتِّصَال مَع الجُمْهُور العَامّ تَتَعَلَّق بِشَـــكْل الاِتِّصَال من حَيْث اسْتِخْدَامُه وَسَـــائِل فَعَّالَةً تُمَكِّن الجُمْهُور من تَلَقِّي الرِّسَالَة بِسُهُولَة وَسُرْعَة، وَتَتَعَلَّق الفَاعِلِيَّة أَيْضًا بِمَضْمُون الاِتِّصَال من حَيْث قِيَامُه على الشَّـــفَافِيَّة وَدِقَّة المَعْلُومَة وَالصِّدْق مَع الجُمْهُور.

وهُنَاك مُسْــتَويات عِدَّة للاتِّصَالات الَّتِي قَد تتبنَّاها المُنَظَّمَة مَع الجُمْهُور الخَارِجيّ، بِهَدَف خَلْق صُورَة إيجابيَّة عَنْها وَعَن أَنْشطَتها وَإيضَاح رُؤْيَتها وقِيَمِها ورِسَالَتها إلَيْه، وبِشَكْل عامّ فإنّ الاسْتِرَاتِيجيَّة الاتِّصَاليَّة الفعَّالة هِي الَّتِي تَرْبُط بَيْن أَهْدَاف المُنَظَّمَة ووســائِلها لِتَحْقِيق هَذِه الأَهْدَاف وَإبْرَاز ســمَاتِها وَمَا تتمتَّع به من خَصَائِص مُمَيَّزَة سواء في هُويَّتِها أَو ثَقَافَتها، ثُمّ وَضْع رَسَائِل مُنَاسَبَة تُعبرِّ عَن هَذِه الخَصَائِص وَاخْتِيَار القَنَوَات الاتِّصَاليَّة النَّاجِحَة لتَوْصِيل رَسَائِلها، بِمَا يحقِّق التَّناسُق بَيْن أَهْدَاف المُنَظَّمَة وجَماهِيرها واهتماماته(1).

وتُمَثِّــل الاتِّصَالات الفعَّالة جزءًا جوهريًّا مِن الإِدَارَة الاسْــتِرَاتِيجيَّة للمُنَظَّمَة، فمن خِلَالِها تَنْقل المُنَظَّمَة رَسَــائِلها إلى مَجْموعَات المَصَالِح الأساسيَّة بِمَا يحقِّق أَهْدافَها، إضَافَــةً إلى أنَّها من خِلَال عَمِلها على نَشْر ثَقَافَة المُنَظَّمَة ورِسَــالتها تَدْفَع المُوَظَّفِين لِتَحْقِيق أَهْدافَها، كَمَا تَعْمَل وتُساهِم هَذِه الاتِّصَالات في بِنَاء صُورَة ذهنيَّة إيجابيَّة عَن المُنَظَّمَة وعَلَامَتها، وَتُتَرْجِم قِيَمَها وثَقَافتها وَرُؤْيَتَها للجُمْهُور.

ويَرَى الباحِثُون أنّ تشكيل الصُّورَة الذِّهنِيَّة وسُمْعَة المُنَظَّمَة تَتَشَكَّل من خِلَال ثَلَاثة مُسْتَويَات من الاتِّصَالات، على النَّحْو التَّالِي:

1. **التَّوَاصُل الشَّخْصيّ المباشِر بَيْن الجُمْهُور والمُوَظَّفِينَ**

وَيَحْــدُث أَثْنَاء التَّعامُلات اليوميَّة بَيْنَهُمَا؛ حَيْث يَنْقل المُوَظَّفون فَلْسَــفَة المُنَظَّمَة وَسِيَاسَــتَها في تَوَاصُلِهم الشَّخْصيّ الرَّسْــميّ وَغَيْر الرَّسْميّ بالجُمْهُور(2)، فَهُم بتفاعُلِهــم مَع المجموعات الخَارِجيَّة في المُجْتَمَع يُوَسِّــعُون نِطَاق هَذَا التَّوَاصُل

1. فراحي، فرح. **الاتِّصَال المُنَظَّمَاتي ودَوْره في التَّنْسِيق بَيْن وَحَدَات المُنَظَّمَة وأَثَره على الجُمْهُور الخَارِجيّ**، رســالة ماجســتير، كُليَّة العُلُوم الاجْتِمَاعيَّة والإِنْسَانيَّة، جَامِعَة الدكتور الطاهر مولاي، سعيدة (الجزائر)، 2016م، ص 34 - 35.
2. المرجع السَّابِق.

الشَّخْصيّ وتَأثِيره، وَقَد كَشَفَت نظريَّات الإِقْنَاع عَن قُوَّة تَأْثِير التَّوَاصُل الشَّخْصيّ في عَمَليَّة نَقْل الصُّورَة الذِّهنِيَّة عن المُنَظَّمَة على نطاق واسع.
ويتميَّز التَّوَاصُل الشَّخِصيّ بِتَحْقِيق التَّفَاعُل المُبَاشِر بَيْن أَفْرَاد المُنَظَّمَة والجُمْهُور والتَأْثِير القَوِيّ على اتِّجَاهاته، بِمَا يَدْعَم سُمْعَة المُنَظَّمَة ككيان تنظيميّ قَوِيّ، وَفي الوَقْت ذَاتِه يحقِّق التَّبَادُل المتوازِن للمَعْلُومَات والخِبْرَات.

2. **التَّوَاصُل الرَّسْميّ بَيْن المُنَظَّمَة وجُمْهُورها:**

تَلْعَب الجُهُود الاتِّصَاليَّة للمُنَظَّمَة دَوْرًا مهمًّا في تَحْدِيد كيفيَّة اسْـتِقْبَال الجُمْهُور للمَعْلُومَات الخَاصَّة بالمُنَظَّمَة وعَلَامَتها وتَشْـكِيل وَعْيه بِها وبقِيَمِها ورَسَـائِلها، وبِنَاء صُورَتها الذِّهنِيَّة لَدَيْه، وَيَظْهَر هَذَا التَّوَاصُل في أَشْكَال عِدَّة مِثْل: المَعَارِض والنَّدْوَات والمُؤْتَمَـرات والاحْتِفَالات والمَهْرَجَانات الَّتِـي تُنَظِّمُها، والمَطْبُوعات الخَاصَّة الَّتِي تُصْدِرها.

3. **التَّوَاصُل المباشِر مع الجُمْهُور:**

التَّوَاصُل الخارجيّ بالجُمْهُور العامّ يَعْتَمِد في أَغْلَب الأَحْوَال على اتِّبَاع أَنْشِـطَة إعلاميَّة وتسويقيَّة مُتَمَيِّزَة من شَأْنها شَرْح الخِدْمَات الَّتِي تُقَدِّمها المُنَظَّمَة بِحَيْث تُظْهِـر المُنَظَّمَة مَدَى رَغْبَتِها في تَلْبِيَة احْتِيَاجَات ورَغَبات الجُمْهُور بِشَـكْل عامّ، فتَتَشكَّل الصُّورَة الذِّهنِيَّة للمُنَظَّمَة من خِلَال تَعرُّض الجُمْهُور للرَّسَائل الاتِّصَالية للمُنَظَّمَة، والَّتِي تَنْقلُها عَبْر وَسَـائِل الإِعْلَام المُؤَثِّرَة، سَـواء من خِلَال الحَمَلات الإِعْلَاميَّة، أَو الرَّسَـائِل الاتِّصَاليَّة المُنْفَصِلَة. وَقَد تَأْخُذ عِدَّة أَشْكَال اتِّصَاليَّة مِنْها: إِعْلانات الصُّورَة الذِّهنِيَّة، والبَيَانَات الصحافيَّة، والتَّقارِير السَـنويَّة، وَالقِصَص الإخباريَّة عَن المُنَظَّمَة والإعلانات الإِعْلَاميَّة.

وتَتَمَيَّز هَذِه الاتِّصَالات المُبَاشَرَة مَع الجُمْهُور بإمكانيَّة الوُصُول إلى عَدَد هائِل ومُتَنَوِّع مِن الجُمْهُور وَإِطْلَاعِه على المُحتَوى ذَاتِه، بِمَا يَدْعَم سُرْعَة وفاعليَّة تَشْكِيل اتِّجَاهات الرَّأْي العَامّ.

وعادةً مَا تَستهدِف المُنَظَّمَة تَحْقيق أَهْدَاف محدَّدَة من عمليَّة الاتِّصَال الخَارجيّ، فإمَّا أَن يكُون اتِّصَالًا اجتماعيًّا يَهْدِف إلَى تَحْقيق أَهْدَاف اجْتمَاعِيَّة، وَتَغْيير سُـــلُوك، وحَلّ مُشْكِلَات في المُجْتَمَع، أَو أَن يكُون اتِّصَالًا مُؤَسَّسَاتِيًّا بالتَّعاوُن مَع بَعْض المُنَظَّمَات الأُخْرَى من أَجْل تَحْقيق أَهْدَاف ونتائِج تَحْمِل مَصْلحةً لِكِلَا الطَّرَفَيْن، أَو أَن يكُون هُنَاك اتِّصَال تِجاريّ تَقُوم المُنَظَّمَة من خِلَالِه بِتَحْقِيق المَصْلَحَة التِّجاريَّة، وتَهْدِف إلى عَقْد الصَّفَقات الَّتِي تُحقِّــق للمُنَظَّمَة وعَلَامَتها الكَثِير مِن الأَرْبَاح؛ وبِشَــكْل عامّ فإنّ أَهَمّ الأَهْدَاف الَّتِي تَسْــعَى المُنَظَّمَة إلى تَحْقِيقِها من خِلَال الاتِّصَـــال الخارجيّ هُو تكْوِين عَلَاقَات مُتَمَيِّزَة على كافَّة المســتويات، وَإيجَاد صُـــورَة ذِهْنِيَّة قَوِيَّة لَدَى الجُمْهُور العَامّ، ودَعْم السِّيَاسَـــات العامَّة للمُنَظَّمَة، والإِعْلَام عَنْها بِطَرِيقة تســـويقيَّة بِحَيْث يتقبَّلها الجُمْهُور العَامّ ويُساندها.

كمَا تَسْــعَى المُنَظَّمَات من خِلَال أَشْــكَال التَّوَاصُل الخارجـــيّ إلى خَلْق هُوِيَّة لِذَاتِها ولعَلَامَتِها بَيْن المُنافِســين، وخَلْق صُورَة قياديَّة في السُّوق في المَجَال الَّذي تَعْمَل بِه، وعادةً إذَا مَا سَــعَت المُنَظَّمَة لإِبْرَاز أهمّ أَهْدافها، وسَــعَت لإِبْرَاز رَغْبَتُها في التَّعاوُن مَــع الجُمْهُور العَامّ والمُنَظَّمَات المُخْتَلفَة، فإنّ هَذَا الأَمْــر يكُون دافِعًا قَوِيًّا للجُمْهُور والمُنَظَّمَات لِمُعَامَلَة هَذِه المُنَظَّمَة بالمِثْل، وَمُحَاوَلَة التقرُّب مِنْها أيضًا(1).

خُلَاصة هَذَا الفَصْل أنّ العَلَاقَات المُجْتَمَعِيَّة الَّتِي تُقِيمها المُنَظَّمَة مَع مُحِيطِها الخارجيّ إنَّمَا تَعْتَمِد على اسْــتِخْدَام اسْتِرَاتِيجِيَّات محدَّدة وخُطَّة عَمِل وَاضِحَة المَعَالِم، يَتِمّ من خِلَالِها تَحْدِيد المســؤوليَّات الاجْتِمَاعِيَّــة للمُنَظَّمَة، وتَحْدِيد أولويَّات العَمَل لَدَيْها في التَّوَاصُـــل مَع المُجْتَمَع الخَارِجِيّ، كَمَا يَتِمّ من خِلَال هَذَا التَّوَاصُل تَحْدِيد الإِطَار العَامّ لِلتَّعَاوُن مَع مُخْتَلَف الجِهات الخَارِجِيَّة وَالمُحِيط الخَارِجِيّ للمُنَظَّمَة.

1. فراحي، فرح. **الاتِّصَال المُنَظَّمَاتي ودَوْرُه في التَّنْسِيق بَيْن وَحَدَات المُنَظَّمَة وأَثَرُه على الجُمْهُور الخَارِجِيّ**، رســالة ماجســتير، كُلِّيَّة العُلُوم الاجْتِمَاعِيَّة والإِنْسَانِيَّة، جَامِعَة الدكتور الطاهر مولاي، سعيدة (الجزائر)، 2016م، ص 34 - 35.

كَـــمَا يَتِمّ تَحْدِيد إِجْرَاءات هَذَا التَّوَاصُل، وَتَوْزِيع المَعْلُومَات الَّتِي تخصّ طَرِيقَة تكْوين عَلَاقَات مُتَمَيِّزَة بَــيْن المُنَظَّمَة وَبيْن المُتَعَامِلِين مِن الخَارِج، وعادةً مَا تَهْدِف المُنَظَّمَة من خِلَال تواصُلها الخَارِجيّ إلى تَلْبِيَة احْتِيَاجَات جُمْهُورِها، وَتَلْبِيَة احْتِيَاجَات المُجْتَمَع ذَاتِه، وكذَلِك تَلْبِيَة احْتِيَاجَات المعنيِّين مِن المُسْتَفِيدِين والزَّبَائن.

كَمَا تَهْــدِف المُنَظَّمَات من خِلَال تواصُلِها الخَارِجيّ إلى بِنَاء صُـــورَة ذِهْنِيَّة مُتَمَيِّزَة عَنْها وَعَن عَلَامَتها لَدَى الجُمْهُور العَامّ ولَدَى المُسْتَثْمِرين والشُّرَكاء، وبالتَّالِي تتَمَكَّن المُنَظَّمَة مِن جَذْب مَزِيد مِن الاستثمارات.

وتســـتهدِف المُنَظَّمَة من خِلَال نشـــاطاتها الخَارِجِيَّة خِدْمَة المُجْتَمَـــع المَحَلِّيّ، وَتَلْبِيَة حَاجَاتِه بِمَا يُحقِّق المَصْلَحَة المُشْـــتَرَكَة للمُنَظَّمَة وللمُجْتَمَع؛ من خِلَال جَذْب مَزِيد مِن العُمَلَاء، كَمَا يُمْكِن للمُنَظَّمَة من خِلَال تواصُلها الخَارِجيّ تكْوِين فِكْرَة عامَّة عَن السُّوق والمُنَافِسِين، وَكَيْف يُمْكِنُها الحُصُول على حِصَّة سوقيَّة أَكْبَر من تِلْك الَّتِي تَمْتَلِكها(1).

وَمَع تَنَوُّع مُســـتَوِيَات التَّوَاصُل الَّتِي تَقُـــوم بِها المُنَظَّمَة في الاتِّصَال الخارجيّ؛ فإنَّها تَتَمَكَّن مِن الحِفَاظ على سُمْعَتها، وَتَحْقِيق نَتَائِج مُتَمَيِّزَة على مُسْتَوى المُنَظَّمَات، وَعلى مُسْتَوى الجُمْهُور، وكذَلِك على مُسْتَوى المُتَعَامِلِين.

وكُلَّمَا كَانَت العَلَاقَات المُجْتَمَعِيَّة مَع المُحِيط الخارجيّ للمُنَظَّمَة قَوِيَّةً وَمَتِينَةً، كُلَّمَا كَان لذَلِـــك أَثَر كَبِير في حِمَايَة المُنَظَّمَة مِن الأَزَمَات، أَو على الأقلّ سَـــتَلْقَى المُنَظَّمَة دَعْمًا كبـــيرًا مِن مُخْتَلِف الجِهات في حَالَة تعرُّضها لأَزْمَة مُفاجِئَة، وذَلِك نَظَرًا لِمَا تَتَمَتَّع بِه مِن سُمْعَة مُتَمَيِّزَة لَدَيْهِم.

1. بســنون، نصيرة وآخرون. **وَاقِع الاتِّصَال الداخليّ والخارجيّ في المُنَظَّمَة**، رســالة ماجستير، كُلِيَّة العُلُوم الاجْتِمَاعِيَّة والإِنْسَانِيَّة، جَامِعَة الجيلالي بونعَامَّة خميس مليانة (الجزائر)، 2018م، ص 42.

الفَصْل السَّادِس

الإِعْلَام وسُمْعَة المُنَظَّمَة

- تمَهْيد
- المَبْحَث الأَوَّل: وَسَائِل التَّوَاصُل الاجْتِمَاعِيّ.. التَّارِيخ والتَّطَوُّر والتَّأْثِير
- المَبْحَث الثَّاني:الاسْتراتِيجيَّة الإِعْلَاميَّة للمُنَظَّمَة.. الأَهْدَاف والمُحَدِّدَات
- المَبْحَث الثَّالِث: الإِدَارَة الإِعْلَاميَّة للمُنَظَّمَة.. التَّشْكِيل والمَهَامّ
  - مَهامّ إِدَارَة الاتِّصالات والإِعْلَام بالمُنَظَّمَة
  - إِدَارَة سُمْعَة المُنَظَّمَة عَبْر الإنترنت
  - فَرِيق إِدَارَة الأَزَمَات
- المَبْحَث الرَّابِع: الوَسَائِط الإِعْلَاميَّة للمُنَظَّمَة
  - وَسَائِل التَّوَاصُل الاجتِمَاعِيّ ومَزَايَاها
  - لماذا مَوَاقِع التَّوَاصُل الاجْتِمَاعِيِّ؟
  - تَحَدِّيَات اسْتِخْدَام مَوَاقِع التَّوَاصُل الاجْتِمَاعِيِّ
- المَبْحَث الخَامِس: تَحْسِين سُمْعَة المُنَظَّمَة في وَسَائِل الإِعْلَام

الفصل السَّادِس

الإِعْلَام وسُمْعَة المُنَظَّمَة

تمْهِيد

تُعتَبَر وَسَائِل الإعْلَام واحدةً من أَكْبَر وَسَائِل الاتِّصال والتَّوَاصُل بَيْن الأَفْرَاد والمُنَظَّمَات الرَّسميَّة والخاصَّة في مُخْتَلف المُجْتَمَعات، فيتمّ من خلَالِها نَشْر المَعْلُومَات والبَيَانَات والتَأْثير على الأَفْكَار والسُّلُوكيَّات واتِّجَاهات اتِّخاذ القَرَار، ولذَلِك يُشار إلَيْها في الكَثِير من الدُّوَل على أنَّها السُّلْطَة الرَّابِعة بَعْد السُّلُطَات التَّنْفيذيَّة والتشريعيَّة والقضائيَّة.

وَقَد ازْدَادَت هَذِه الأَهَمِّيَّة بقُوَّة في العُقُود الأَخِيرَة بَعْد الثَّوْرَة التِّكْنُولُوجيَّة والرَّقْميَّة الَّتِي شَهِدْنَاها وَلا نَزَال نَشْهَدُها حَتَّى اليَوْم، والَّتِي أَلْغَت المَسَافَات الزَّمَنيَّة والمكانيَّة، فَزَادَت قُدْرَة هَذِه الوَسَائِل على نَشْر المَعْلُومَات والتَأْثير على الإفْرَاد وَتَوْجِيه تَفْضِيلاتِهِم وسُلُوكيَّاتهم وبِنَاء قَرَارَاتهم.

وَمَع بُزُوغ هَذَا المَشْهَد الإعْلَاميّ الجَدِيد، أَدْرَكَت الكَثِير من المُنَظَّمَات أنّ عَالَم الأَعْمَال يتحرَّك الآن بعيدًا عَن عَوامِل التَّنافُسِيَّة علـى الرِّبْح نَحْو التَّرْكِيز على بِنَاء الصُّورَة الذِّهنيَّة لَها ولعَلَامَتها وتَرْسِيخ السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة؛ حَيْث تُقدَّر قيمَة كُلّ مُنَظَّمَة وَفْقًا لِمَنْظُومَة القِيَم والأَهْدَاف الَّتي تَبَنَّتها في المَاضِي وتوقُّع سُلُوكها في المُسْتَقْبَل، وَأَصْبَح الاهْتِمَام مُنْصَبًّا على التَّصَوُّر الَّذي يَبْنِيه أَصْحَاب المَصْلَحَة تِجَاه المُنَظَّمَة وعَلَامَتها. وبذَلِك تَحَوَّل نمُوذَج العَمَل التِّجَاريّ مِن الاعْتِمَاد الكُلّيّ على الأَدَاء الاقتصاديّ لِلاهْتِمَام بتَصَوُّرَات أَصْحَاب المَصْلَحَة عَن المُنَظَّمَة وعَلَامَتها التِّجَاريَّة، والَّتِي تَنْشَأ نَتِيجَةً لِمَا تَقُوم به من أَعْمَال وَبِمَا تَنْقُله عَنْها وَسَائِل الإِعْلَام.

وبالتَّالي أَصْبَحت وَسَائِل الإعْلَام مُهِمَّةً جِدًّا للمُنَظَّمَات؛ التِّجاريَّة والمُجْتَمَعِيَّة، الرَّسميَّة والخَاصَّة، في التَّوَاصُل مَع جُمْهُورها وَإِمْدَاده بالبَيَانَات وَالمَعْلُومَات، وَإِبْرَاز القِيمَة

الَّتِــي تُضيفها مِثْل هَذِه المُنَظَّمَات للمُجْتَمَع، وتكْوِين صُورَة ذِهْنِيَّة جَيِّدَة عَن عَلَامَتها وأَنْشِــطَتها، وتَرْسِيخ سُمْعَة مُؤَسَّسِيَّة مُمَيَّزَة، فَنَوْع وكمّ المَعْلُومَات الَّتي تتَنَاقَلُها وَسَائِل الإِعْلَام حَوْل مُنَظَّمَة مَا ســيُؤَثِّر بِالضَّرُورَة عـــلى الإِدْرَاك الحِسِّيّ للجُمْهُور عَن هَذِه المُنَظَّمَة ويوجِّههم لتكْوِين صُورَة مُعَيَّنَة عَنْها، وهَذَا مَا يَجْعَل وَسَائِل الإِعْلَام أَدَّاةً قَوِيَّةً في صِيَاغَة أَو تَدْمِير سُمْعَة المُنَظَّمَات.

وَفي هَذَا الفَصْل سنتناول الدَّوْر الَّذِي تَقُوم بِه وَسَائِل الإِعْلَام في بِنَاء سُمْعَة المُنَظَّمَات وَصُورَتِها الذِّهنِيَّة لَدَى الجُمْهُور العَامّ ولَدَى المُتَعَامِلِين مَعَها.

المَبْحَث الأَوَّل

وَسَائِل التَّوَاصُل الاجْتِمَاعِيّ.. التَّارِيخ والتَّطَوُّر والتَّأْثِير

لَعِبَت وَسَائل الإعْلَام التَّقْليديَّة على اخْتِلَاف أَنْوَاعِها وَأَشْكَالِها، سواء المَطْبُوع منْها أَو المَرْئيّ أَو المَسْمُوع، دَوْرًا بَالغ الأَهَمِّيَّة في خَلْق وتكْوين الصُّورَة الذِّهنيَّة للمُنَظَّمَة عنْد الجُمْهُور، وذَلِك لمَا تَتَمَتَّع به من قُوَّة انْتِشَار وتَوَسُّع، فَهي تَصِل لكُلّ مَنْزِل، وتَصِل لكلّ عَيْن، بالإضَافَة لعَنَاصِر الإبهار في الصَّوْت والصُّورَة، وتوفير كافَّة الوَسَائل المُمْكنَة من أَجْل إقْنَاعه بالأَهْدَاف المَطْلُوبَة لأيّ مُنَظَّمَة، فكلّ الصُّوَر الذِّهنيَّة الموجَوْدَة في أَذْهاننَا عَن مُخْتَلف المُنَظَّمَات قَد تَكَوَّنَت بفَضْل مَا نقَلَتْه لَنَا وَسَائل الإعْلَام المُخْتَلفَة عَن هَذه المُنَظَّمَات وعَلَامَاتها التِّجَاريَّة، فوَسَائل الإعْلَام عنْدَمَا تَنْقل واقعًا عَن فَرْد أَو جَمَاعَة أَو مُنَظَّمَة لَيْس لَدَيْنَا مَعْلُومَات حقيقيَّة عَنْها؛ فإنَّها تَلْعَب على مَفْهُوم وَفكْرَة تكْوين الصُّورَة الذِّهنيَّة لَدَيْنَا عَن هَذه المُنَظَّمَات أَو الإفْرَاد، فخَلْق الصُّورَة الذِّهنيَّة يَعْتَمد على مَا يَتِمّ نَقْلُه من الوَاقع إلى الجُمْهُور، ولذَلك اعْتَادَت إدَارَات العَلَاقَات العامَّة في المُنَظَّمَات المُخْتَلفَة اسْتخْدَام وَسَائل الإعْلَام المُتَنَوِّعَة كإحْدَى أهَمّ الوَسَائل الَّتي تُسْهم في تكْوين الصُّورَة الذِّهنيَّة للمُنَظَّمَة عَن طَريق تَكْثيف الدِّعَايَة وَالإعْلَان وَالتَّعْريف بالمُنَظَّمَة ونَشَاطاتها وعَلَامَاتها والخِدْمَات الَّتي يمُكْن للجُمْهُور الحُصُول عَلَيْها من خِلَال المُنَظَّمَة(1).

وتمُثِّل الصُّورَة الذِّهنيَّة لأيّ مُنَظَّمَة الشَّخْصيَّة العامَّة لَها، وَأَصْبَح اعْتِمَاد المُنَظَّمَات على وَسَائِل الإعْلَام في تكْوين صُورَة ذِهْنيَّة عَنْها وَعَن عَلَامَتها من الوَسَائل الشَّهيرَة والمتَّبَعَة، فَأَصْبَحَت الإعْلانَات والدِّعَاية الَّتي تخصّ المُنَظَّمَات وعَلَامَاتها التِّجَاريَّة

1. العَلَاقَات العَامَّة وتكوين الصُّورَة الذِّهْنِيَّة للمُنَظَّمَة. مَوقع كِنانة أون لاين، 21 مايو 2011م، آخر زيارة في 11 ديسمبر 2018م، مُتَاح على الرَّابط: https://goo.gl/C5MpQU.

تســـتهدف الرَّبط بَيْنَها وَبين الجُمْهُور وكذَلِك المُجْتَمَع بشَـــكْل عامّ، وَلَم يَعُد الهَدَف الوَحِيد هُو التَّرْوِيج للمُنْتَجَات؛ لأنّ هَـــدَف الرَّبْط النَّفْسِيّ وتكْوين الصُّورَة الذِّهنيَّة يكُون لَه مكاســـب طَوِيلَة الأَجَل بالنِّسْبَة للمُنَظَّمَة، على سَبِيل المِثَال العَلَامَة التِّجَاريَّة **كوكاكـــولا** (Coca -cola) تَعْتَمِد إعْلانَاتُها على التَّرْويـــج لِمُنْتَجها بأَنَّه المُنتَج الأَفضَل اسْـــتِخدامًا في وَقْت السَّعادة والفَرَح وأَنَّه "الكولا الأَصلي" صَاحِب "الطَّعْم الفَرِيد"، حتَّى ارْتَبَطت العَلَامَة في أَذْهان العُمَلَاء بأَوْقات البَهْجة والانْطِلاق والمَرَح. فوَسَـــائِل الإِعْلَام تَتَمَكَّن من خَلْق صُوَر ذِهْنِيَّة عَن المُنَظَّمَات الَّتِي رُبَّمَا لَا يَمْتَلِك الجُمْهُور عَنْها أَيَّـــة مَعْلُومَات تُذْكَـــر، كَمَا تَتَمَكَّن مِن تَثْبِيت هَذِه الصُّـــورَة الذِّهنيَّة أَو تَغْيِيرها وَفْقًا للمَعْلُومَـــات الَّتِي يَتِمّ تَقْدِيمُها للجُمْهُور، وعادةً مَا تَثْبُـــت الصُّورَة الذِّهنِيَّة للمُنَظَّمَة لَدَى الجُمْهُور من خِلَال التَّجَارِب الشَّـــخْصِيَّة والتَّعَامُل المُبَاشِر للجُمْهُور مَع المُنَظَّمَة ومُوَظَّفيها، والحُصُول على مُنْتَجَات عَلَامَتها وخِدْمَاتها(1).

وَمَع ظُهُور الثَّوْرَة التِّكْنُولُوجِيَّة والنُّمُوّ الهائِل للإنترنت في نِهايَة التســـعينيَّات، بَزَغَت وَسَـــائِل التَّوَاصُل الاجتِمَاعِيّ (Social Media) كَقَنَوَات جَدِيدَة ومتطوِّرَة ديناميكيًّا للتَّوَاصل بَيْن الأَشْخَاص والمُنَظَّمَات، فِيمَا بَات يُعرَف بالإعْلَام الجَدِيد أَو الإعْلَام المُوَازِي، وَكَان أَوَّل مَوْقِعَيْن لوَسَـــائِل التَّوَاصُل الاجتِمَاعِيّ "**Six Degrees**" و"**Friendster**"، وَكِلَاهُمَا لَم يَعُد مَوْجُودًا، على الرَّغْم مِن لَعِبهما دَوْرًا مُؤَثِّرًا في بَدْء مَا أَصْبَح يُسَـــمَّى بثورة وَسَائِل التَّوَاصُل الاجْتِمَاعِيّ.

ويُعتَبر موقع **سيكس دجريز**(2) (**Six Degrees**) أَوَّل مَوْقِع اجْتِمَاعِيّ "سَمَح للأَشْخَاص بِإِنْشَاء مَلَفَّات تَعْرِيف فرديَّة وَإِضَافَة آخَرين إِلَى شَبَكتهم الشَّخْصِيَّة، وَقَد تَمّ إِطْلَاقُه

1. فيلالي، ليلى. "**دَوْر شَبَكة الإنترنت في تطوير أَدَاء العَلَاقات العَامَّة**". المَجَلَّة العلميَّة الجزائريَّة، مُجَلَّد 17، عدد34، ص ص 403 - 463، مُتَاح عل الرَّابط: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/17523.
2. **ســـيكس دجريز** "**Six Degrees**" يُعْتَبَر أَوَّل مَوْقع للتَّواصُل الاجتِمَاعِيّ يَشْـــهَدُه العَالَم، وَقَد أَسَّسه أندرو وينريك في مَايُو 1996م، وأَطْلَق المُوقع في العَام التَّالي، وضمّ ميزات مُتَفَرِّدَة آنذاك، مِثْل: المِلَفَّات الشَّـــخْصِيَّة وَقَوَائِم الأَصْدِقَاء والانتماءات المدرسيَّة في خِدْمَة وَاحِدَة، وَفي حِين كَان يَحْتَوي المَوْقع على ملايين المستخدمين المسجَّلين إلَّا أنَّه بِسَبَب نَقْص الأَشْـــخَاص المتَّصلين بالإنترنت كَان اسْـــتِخْدَام الشَّـــبَكَة مَحدودًا، وَلِذَلك بيع المَوْقع إلى شَرِكَة YouthStream Media Networks، لِلْمَزِيد: مَوْقع وِيكِيبِيدْيَا المَوْسُوعَة الحُرَّة، مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/iEv08

رَسْميًّا عَام 1997م، واســـتمرّ حَتَّى عَام 2001م تقريبًا، وَبَلَغ عَدَد مُستَخْدِميه ذُرْوَتَه بِنَحْو 5,3 مِلْيُون مُسْـــتَخْدَم، ثُمّ تَمّ شِرَاؤُه من قِبل **يوث ســـتريم ميديا نتوركس** (1) **(YouthStream Media Networks)** عـــام 1999م مقابل 125 مليون دولار، لكنَّه أُغْلِق بَعْد عام واحد فقط(2).

أمَّا مَوقع فريندستر(3)**(Friendster)** فَظَهَر بَعْد بِضْع سَنَوَات من **"Six Degrees"**، في عَام 2002م، وَسَـــمَح للمستخدِمين بِإِجْرَاء اتِّصالات مَع الآخَرين وَحِفْظِهم كَجُزْء من الشَّـــبَكَة الشَّخْصِيَّة، وكذَلِك مُشَارَكَة مَقَاطِع الفيديو والصُّوَر والرَّسَائِل مَعَهُم، كَمَا مَكَّنَهُم أيضًا من تَرْك تَعْلِيقَات على مَلَفَّات تَعْرِيف الأَشْـــخَاص الآخَرِين، طَالَمَا كَانُوا جُزءًا مِن شَبَكَتِهِم الشَّخْصِيَّة(4).

1. **يوث ستريم ميديا نتوركس (YouthStream Media Networks)** هي مُنَظَّمَة إعلاميَّة أمريكيَّة مُتَخَصِّصَة في إدَارَة الأَحْدَاث الرياضيَّة، والتَّسْويق وَالمَبِيعَات، وَالإِعْلَان، وَالإِعْلَام والعَلَاقات العَامَّة، والإنتاج التلفزيونيّ، وَالإِعْلَام الجَدِيد، والرِّعَايَة، والاتِّصَالات، تأسَّست في عَام 2002م بِهَدَف التَّرْوِيج لِبُطُولة FIM SuperMoto العالميَّة وبحُلُول نِهايَة عَام 2003م وقَّعَـــت المُنَظَّمَـــة عَقْدًا مَع FIM لِتُصْبِح ضَمِن فَرِيق التَّرْوِيج الجَدِيد لبطولة العَالَم FIM Motocross، وَيَقَع مقرّ المُنَظَّمَة في وِلَايَة نِيُويُورْك الأمريكيَّة، وَهِي الَّتِي تُدِير الحُقُوق العالميَّة الحصريَّة للتَّسْويق والتَّرْوِيج لبطولَة FIM Motocross العالميَّة، وFIM Motocross of Nations، وFIM Women's Motocross World Championship، وFIM Veteran Motocross World Cup، وFIM Junior Motocross World Championship، وبطولة FIM Snowcross العالميَّة، وبطولة موتوكروس الأوروبيَّة، تُوَظِّف المُنَظَّمَة ما يقرب من 200 مُوَظَّف.. للمزيد حول المُنَظَّمَة وخِدْمَاتها يُمكِن زيارة مَوقِعَها الرَّسْمِيّ: https://www.youthstream.com.
2. Jones, Matthew. "**The Complete History Of Social Media: A Timeline Of The Invention Of Online Networking**". History Cooperative, 2015, https://bit.ly/2EsUlPB.
3. **فريندســـتر "Friendster"** هو أحد المواقع الأُولَى للتَّوَاصُل الاجتمَاعِيّ تَمّ إطلاقُه بواسِـــطَة جوناثان أبرامز وبيتر تشـــين Jonathan Abrams & Peter Chin في مارس 2002م، لكنَّه واجَه العَدِيد من الأَزَمَات التقنيَّة مَا تسـَـبَّب في إحْبَاط المســـتخدمين وانْتِقَالهم إلى شَـــبَكَات اجْتِمَاعِيَّة مُنافِســـة وشهيرة مِثْل: ماي سبايس MySpace وفيسبوك Facebook، وبالتَّالي خَسَـــارَة المُنَظَّمَة الكَثِير من حِصَّتها في السُّـــوق الأمريكيَّة، وَفي عَام 2009م تَمّ الاسْتِحْوَاذ على الشَّبَكَة الاجْتِمَاعِيَّة بوَاسِطَة مُنَظَّمَة موني أون لاين العالميَّة MOL-Money On Line Global، وَهِي مُزَوِّد مَدْفُوعات إلكترونيّ ومَقَرّها ماليزيا، وكَان لَدَى المَوْقِع وَقْت الاسْتِحْوَاذ نَحْو 115 مِلْيُون عُضْو، والغالبيَّة العُظْمَى مِنْهُم (أكثر من 75 مليون) كَانُوا يَعِيشُون في آسيا، وَفي عَام 2011م تخلّى المَوْقع عَن ملفَّات تَعْرِيف المستخدِمين، وَانْتَقَل إلى مَوْقِع للتَّرْفِيه الاجتمَاعِيّ وخِدْمَات الألْعاب، وَلَا يَزَال المَوْقِع موجودًا حَتَّى الآن، وغالبيَّة زوّاره من الهِنْد وماليزيا والفِلِبين.. للمَزِيد حَوْل المَوْقع وخِدْمَاته يمُكِن زِيَارَة مَوْقِعه الرَّسْمِيّ: http://www.friendster.com.
4. "**Then And Now: A History Of Social Networking Sites**". Cbsnews.Com, https://cbsn.ws/2GYFaxq.

وبَعْد بِضْعة أشهُر من إطلاقه، كان لَدَى "Friendster" أكثر من 3 ملايين مُسْتخدِمٍ(1)، واستمَرّ هَذَا العدد في النُّمُوّ حَيْث بلغ في عام 2009م أكثر من مائة مليون مُسْتخدِمٍ(2)، وفي عام 2011م، تَمّ تَغيير اسْــــم "Friendster" إلى موقع للألعاب الاجْتِمَاعِيَّة كان يركِّز بِشَــــكْل أساسيّ على مُجْتَمَع الألعاب، ما جَعَلَه يَحْجِز موقعًا مهمًّا في السُّوق إلى جانِب مُنافِســـين عَمالِقَة مثل: **جوجل(Google)** و **ياهو(3)(Yahoo)** و**فيسبوك(4) (Facebook)**، لكن في النِّهاية، كَان محكومًا على "Friendster" بالفَشَل، ففي عام 2015م أَوْقَـــف المَوقع جميع خِدْمَاتــــه(5)، وفي مَطْلَع عام 2019م، كانت المُنَظَّمَة قد أوقَفت بالفِعْل جميع العَمَلِيَّات وأغلقت أَبْوَابها رَسْميًّا(6).

1. "**Friendster History & Introduction**". Failed Networked Collaborations, 2011, https://bit.ly/33pg8Ru.
2. Fiegerman, Seth. "**Friendster Founder Tells His Side Of The Story, 10 Years After Facebook**". Mashable, 2014, https://bit.ly/2OPR8Q7.
3. **ياهــوو (Yahoo)** هــي المُزَوِّد الأمريكيّ العالميّ لخِدْمَات الإنترنت، وَقَد كَانَت تَشْــتَهِر في جَمِيع أَنْحَاء العالَم بمُحَرِّك البَحْث الخاصّ بها Yahoo Search، وبوابة Yahoo على الوِيب، تأسَّســت عَام 1994م في كالِيفُورْنيا على يَد جيري يانغ وديفيد فيلو Jerry Yang and David Filo، وكَان يُطلَق عَلَيْها في البِدَايَة "دليل جيري وديفيد إلى شَبَكَة الوِيب العالَمِيَّةJerry and David's Guide to the World Wide Web" , وَمَع تَزَايُد شعبِيَّة المَوْقع تَمّ تَغْيير اسْمها إلى ياهوو Yahoo، واعتُبِرَت وَاحِدَةً من رُوّاد عَصْر الإنترنت المُبَكِّر في التِّسعينيَّات وَضِمْن الأَكْثَر شعبيَّةً على الإنترنت في جَمِيع أَنْحَاء العالَم، اسْــتَحْوَذَت على الكَثِير من شَركات التِّكْنُولوجيا، مِثْل: روكيت مايل Rocketmail، وَبَيْن عَامَي 2001م و2002م، تمكَّنت من النَّجَاة مِن الأَزْمَة الاقتصَاديَّة لكنَّها تكبَّدت خَسائِر فادِحَةً، وَفي عَام 2016م تَمّ الإعْلان عَن أنّ مُنَظَّمَة فيريزون كوميونيكيشنز Verizon Communications ستستحوذ عَلَيْها وَمَع ذَلِك، تَأَخَّر إغْلَاق الصَّفْقَة بِسَبَب اكْتِشاف سِلْسِلَةً من الانتهاكات الأمنِيَّة الَّتِي أثَّرت علي جَمِيع حِسَابات المَوْقع وأدَّت لاختراقها جميعًا، وتَمّ الانْتِهاء من تِلْــك الصَّفْقَــة في عَــام 2017م ونَقْل ملكيَّة جَمِيع الأُصُول مُقَابل 4. 48 مليار دُولار باسْــتِثْنَاء حصصها في Alibaba Group وYahoo Japan، واعتبارًا مِن أَبْريل 2019م فإنّ مَا يَزِيد قليلًا عَن 3% من مستخدمي الإنترنت في جَمِيع أَنْحَاء العالَم يَبْحَثُون في الوِيب باستخدام ياهوو Yahoo، بَيْنَمَا يَسْتَخْدِم 89% تقريبًا أَدَاه جوجل Google... للمَزيد حَوْل المُنَظَّمَة وخِدْمَاتها يُمكِن زِيَارَة مَوْقِعهَا الرَّسْمِيّ: https://maktoob.yahoo.com.
4. McMillan, Robert. "**The Friendster Autopsy: How A Social Network Dies**". WIRED, 2013, https://bit.ly/2Mc9uZr.
5. "**The Life And Death Of Friendster - Demystify Asia**". Demystify Asia, 2016, https://bit.ly/2OQXqPJ.
6. »Hollingsworth, Sam. "**R.I.P. To The Top 10 Failed Social Media Sites**". Search Engine Journal, 2019, https://bit.ly/2DCJ1i3

ويَظلّ مَوْقِعا "فيســـبوك" و"تويتر" الأكثر شُهْرةً وانتشارًا عالَميًّا، منذ أَن تأسَّس الأَوَّل في 4 فبراير 2004م بواســـطة مارك زوكربيرج وإدواردو سافرين، وأندرو مكولوم، وداستن موسكوفيتز، وكريس هيوز، وقد بدأ "**Facebook**" كموقع لوَسَائِل التَّوَاصُل الاجتِمَاعِيّ حَصْريًّا لطلاب جامعة هارفارد "Harvard" الأمريكيَّة وسَرْعَان ما امتَدّ إلى بَقِيَّة "**Ivy League**" وكذَلِـــك "**Stanford**" و "**MIT**"، وبعد عام 2006م أصبح "**Facebook**" مُتاحًا لأيّ شخص تجاوز سنّ 13 عامًا، بصَرْف النَّظَر عمّا إذا كان لديه انتـــماء إلى جامِعَة أمريكيَّة أَم لا(1). نمَا المَوْقع بُسرعة صاروخيَّة وأصْبَح عام 2008م المَوقع الأكثر زيارةً في العَالَم(2)، والآن يَضُمّ أكثر من 2,3 مليار مُسْتَخْدِم نَشِط، وهو رَقَم يقلّ قليلًا عن 30 % من سُكَّان العالَم بأَسْرِه(3).

أمَّا مَوقع تويتر (**Twitter**) فتمّ إنشـــاؤه في 21 مارس عام 2006م بواســـطة "Jack Dorsey" و "Noah Glass" و "Biz Stone" و "Evan Williams"، وقـــد تميَّز عن غَيْره من المَوَاقع باسْـــتِخْدَام جُمَل مُبَاشِرَة قَصيرة لا تَتَجاوَز 240 حرفًا، وتتمتَّع الآن بنحو 335 مليون مستَخْدِم نَشِط شهريًّا(4).

الانتشـــار الواسِع لوَسَائِل التَّوَاصُل الاجتِمَاعِيّ بَيْن حوالي3,48 مليار مُسْتَخْدِم حَوْل العالَم في عام 2019م، بمُعَدَّل نُموّ يُقدَّر بـ288 مليون مستَخْدِم (أي بِنِسْبَة 9 %) في العام السَّابِق (2018م)(5)، والتَأْثِير القَوِيّ لَها على الإفْرَاد من مُخْتَلف بُلْدان العالَم، أَحْدَثَـــا تغيُّرات جذريَّة في بِيئَة الأَعْـــمَال، فاتَّجهت أَنْظَار غالبيَّة المُنَظَّمَات لِمَا تتمتَّع

1. **"When Was Facebook Founded And How Did It Grow So Quickly?"**. History Hit, 2018, https://bit.ly/2YZy5qu.
2. «**The History And Evolution Of Social Media | Webdesigner Depot**". Webdesigner Depot, 2009, https://bit.ly/2yRmtHs.
3. "**Noyes, Dan. "The Top 20 Valuable Facebook Statistics**". Zephoria.Com, 2019, https://bit.ly/1MsvKaE.
4. Osman, Maddy. "**Mind-Blowing Twitter Stats And Facts On Our Favorite Network (2019)**". Kinsta, 2018, https://bit.ly/2EniOUV.
5. Kimp, Simon. "**Digital 2019: Global Internet Use Accelerates - We Are Social". We Are Social, 2019**, https://bit.ly/2SXMi4Y.

بِه هَذِه الوَسَـــائِل مِن مَزَايَا مُتَنَوِّعَة وَمُحَاوَلَة الاسْـــتِفَادَة مِنْها في سياسات التَّسْوِيق والدِّعايَة، لَكِن سريعًا مَا اتَّضَح وَجْهُها الآخَر، فهَذِه الوَسَـــائِل سَمَحَت بقَدْر كبير مِن تَدَاوُل المَعْلُومَات بحُرِّيَّة وَسُرْعَة وَسُـــهُولَة، وَأَصْبَح بِإِمْكَان الأَفْرَاد التَّعْبِير عَن آرَائِهِم في مُنَظَّمَة مَا؛ سَـــلْبًا أَو إيجابًا، وَنَشْرِها على نِطَاق وَاسِـــع بَيْن ملايين مِن المُتَابِعِين، وهَـــذَا يولِّد بِالضَّرُورَة عَددًا لَا نِهائِيًّا مِن الفُرَص لبِنَاء سُـــمْعَة المُنَظَّمَة وَحِمايَتِهَا أَو عَـــددًا لَا نِهائِيًّا مِن التَّهْدِيدَات لِصُورَة المُنَظَّمَة وسُـــمْعَتها. هَذِه الحَقِيقَة لَا يُمكِن لأيّة مُنَظَّمَة إنْكَارُها أَو تَجَاهُلُها، أَو حَتَّى التَّعَامُل مَع مَوَاقِع التَّوَاصُل الاجتِمَاعِيّ كقناة إضافيَّة لتَسْـــوِيق أَعْمَالِها وَزِيَادَة قَاعِدَة جُمْهُورها المستهدَف فَقَط، ولكن اسْتِخْدَامُها في سِيَاق أَكْثَر اتِّسَـــاعًا؛ إذ يمكِن اسْتِخْدَامُها كأداة مَهَمَّة لبِنَاء السُّمْعَة المَرْغُوبة بِسَبَب إمكانيَّة بِنَاء عَلَاقَـــات تفاعُلِيَّة مَع عدد غَيْر مَحْدُود مِن المُسْـــتَفِيدِين، والَّذِيـــن قَد لَا يكُونُون عُمَلَاء فَقَـــط وَلَكِن أيضًا من مَجْمُوعَات أَصْحَاب المَصْلَحَة: المُسْـــتَثْمِرين والشُّرَكَاء التِّجَارِيِّين، وَمن نَاحِيَة أُخْرَى، الالتِفَات إلى أنّ تَجَاهُل المُنَظَّمَة للتَأْثِير القويّ لهَذِه الشَّـــبَكات يُؤَدِّي لتهديدات خَطِيرَة للسُّـــمْعَة، فَقَد يُؤَدِّي طَرْح أَو تَعْلِيق سَـــلْبِيّ وَاحِد عَبْر مَوَاقِع التَّوَاصُل حَوْل مُنَظَّمَة مَا إلى انْهِيَار سَرِيع في أَدَائِها وَتَشْوِيه قَوِيّ لعَلَامَتها وَصُورَتِها الذِّهنِيَّة لَدَى الجُمْهُور، والَّتِي تَمّ إِنْشَاؤُها بِعِنَايَة طِوَال سَنَوَات مَضَت.

فَعلى سَـــبِيل المِثَال، قَامَـــت شَرِكَة **أديداس (Adidas)** العالميَّـــة للمَلَابِس والأحذية الرِّيَاضيَّة عَام 2011م بِإِزَالَة بَعْض رُسُـــوم الجرافيتي الشَّـــهِيرَة على حَوَائِط إحْدَى المقاطعات السَّـــكنيَّة في العَاصِمَة البولنديَّة "وارسو" من أَجْل وَضْع إعلاناتها الخَاصَّة هُنَاك، لَكِنّ ذَلِك آثَار جَدلًا كبيرًا بَيْن الآلَاف مِن مُحبِّي هَذَا النَّوْع مِن الفُنُون، والَّذِين نظَّموا حَمْلَة احْتِجَاجَات عَبْر مَوْقِع التَّوَاصُل الاجتِمَاعِيّ **فيسبوك (Facebook)** والَّتِي استقطبَت أَكْثَر من 20 أَلْف شَخْص مِن الشَّبَاب الَّذِين قرَّروا مَقَاطَعَة العَلَامَة التِّجارِيَّة "أديداس"، وَعَدَم شِرَاء مُنْتَجَاتها؛ الأَمْر الَّذِي هدَّد سُـــمْعَتها في السُّـــوق البولنديَّة، فَدَفعَها لِلاعْتِذَار وَالاعْتِرَاف بِخَطَئِها، وَإِعَادَة الجِدَار لفَنَّاني الجِرَافِيتي(1).

1. «**Adidas przeprasza za mur na SłuŻewcu i rezygnuje z reklamy**". TVN24 Bis ,2011, https://bit.ly/2ZMNKGH.

مِـــن الأَمْثِلَة الأُخْرَى على التَّهْدِيدَات القَوِيَّة لِمَوَاقِـــع التَّوَاصُل الاجتِمَاعِيّ: مَا حَدَث مَع سِلْسِلَة ســـتاربكس(Starbucks) العالميَّة للمَقَاهِي، عِنْدَمَا اعْتَذَرَت لِعُمَلائها في الأرجنتـــين عَبْر مَوْقِـــع **تويتر** (Twitter) عَن نَقْص مُؤَقَّـــت في إمدادات الفُرُوع هُنَاك، واسْتِخْدَام أَكْوَاب محليَّة الصُّنع بِصُورة مُؤَقَّتَة، رِسَالَة "ستاربكس" تَمّ تَفْسِيرُها على مَحْمَل سَـــيِّئ من عُمَلائها الأرجَنْتِينِيِّين الَّذِين اعْتَبَرُوها إهانَةً لبَلَدِهم، وتَوَالَت التَّعْليقَات على النَّحْو التَّالي: "لماذا يَجِب أَن تَعْتَذِر ستاربكس عَن اسْتِخْدَام الإِمْدادات الأرجنتينيَّة الصُّنْع؟"، و"مَتَى ســـتَبْدأ ستاربكس الاعْتِذَار عَن تَعْيين مُوَظَّفِين مَحَلِّيِّين يتكلَّمُون الإسبانيَّة". بالتَّأْكِيد لَم يَكُن ذَلِك الرَّدّ الَّذِي تَوَقَّعَتْه ستاربكس.

هَذِه الاحْتِجَاجَات كَادَت أَن تُؤَثِّر سَـــلْبًا على سُمْعَة المُنَظَّمَة هُنَاك، لَوْلَا أنَّها اسْتجابَت بِطَرِيقة فَعَّالَة وقَدَّمَت اعتذارًا عَبْر صَفْحَتِها الرَّسميَّة على مَوْقِعَي "فيسبوك" و"تويتر" جَاء فِيه: "نحن نَعْتَذِر عَن مُشَارَكَة هَذَا الصَّبَاح -نحن نَتَفَهَّم تعليقاتكم ونُوَضِّح أنّ النِّيَّة كَانَت لإخبارِكُم بأنَّنا نَستخدِم نوعًا مُخْتلفًا عَن الإِمْدادات المُعْتَادَة، بِصُورَة مُؤَقَّتَة في بَعْض المَتَاجِر. وهَذَا بِسَـــبَب انْهِيَار المَخْزُون وَخَطَأ في التَّخْطِيط الدَّاخِلِيّ، نَحْن نَعْمَل على مُوَاصَلَة تَقْدِيم الأَفْضَل لعُمَلائنا، نودّ أَن نَكُون شَفَّافِين مَع مُجْتَمَعنا وَمُشَارِكَة كُلّ تَحْدِيثاتنا- سواء كَانَت دَائِمَةً أَو مُؤَقَّتَةً[1].

وَعلى الجَانِب الآخَر، هُنَاك تَجَارِب إيجابيَّة عِدَّة للاسْتِخْدَام الأَمْثَل لوَسَائِل التَّوَاصُل الاجتِمَاعِيّ في تَكْوِين صُورَة ذِهْنِيَّة مُمَيَّزَة للمُنَظَّمَة وبِنَاء السُّـــمْعَة والارْتِقَاء بِها، مِثْل: تَجْرِبَـــة **خُطُوط جيت بلو الجَوِّيَّة (Flight Jetblue)** الأمريكيَّة، حِينَمَا شَـــكَا أَحَد عُمَلائها الدَّائِمِين عَبْر صَفْحَتِها الرَّسميَّة عَلَى مَوْقِع **تويتر** (Twitter) من عُطْل جهاز التليفزيون المُلْحَق بمَقْعَدِه طِوَال رِحْلَة اسْـــتَغْرَقَت أَرْبَع سَـــاعَات، وكَانَت الاسْتِجَابَة مُثْمِرَةً وَسَرِيعَةً للغَايَة، فَبَعْد 23 دَقِيقَةً فَقَط من شَـــكْوَاه لَم تكتف صَفْحَة "Jetblue"

1. Agnes, Melissa. "**Starbucks' Lesson: A Social Media Attack Can Arise When Least Expected**". Melissa Agnes - Crisis Management Keynote Speaker, 2012, https://bit.ly/2GZWnqe.

بالاعْتِـــذَار اللَّفْظِيّ، بَل قدَّمت اعتذارًا عمليًّا للعَمِيل بمَنْحِه رَصيدًا نقديًّا تعويضًا عَن الضَّرَر النَّفْسيّ الَّذي لَحِق به خِلَال الرِّحْلَة، مَا أَسْعَد العَمِيل وَجَعَلَه يُغرِّد قائلًا: "واحدة من أَسْرَع وَأَفْضَل خِدْمَة للعُمَلَاء: @ جيت بلو ! شكرًا"(1).

وَيُوجَـــد لَدَى "JetBlue" ثَلَاث فِرَق مُخْتَلَفَة تُدِير الصَّفْحَة الرَّســـمِيَّة عَبْر "تويتر"؛ فَرِيق التَّسْـــوِيق وَفَرِيق الاتِّصالات وَفَرِيق الالتِزَام، فالمُنَظَّمَة لَا تهتمّ فَقَط بالردّ على تدوينات العُمَلَاء، بَل تَسْـــعَى لتزويدِهم بقِيَم مُضَافَة بَعِيدًا عَن الخِدْمَات الرَّئِيسَـــة، وَإِنْجَاح التَّوَاصُل غَيْر التَّقْلِيدِيّ مَعَهُم؛ الأَمْر الَّذِي يَنْعَكِس إيجابًا على سُـــمْعَتها بَيْن قِطَاع وَاسِع مِن الجُمْهُور(2).

مِثال آخَر رائع على اسْتِخْدَام وَسَائِل التَّوَاصُل الاجتِمَاعِيّ في تَحْسِين تجربة العُمَلَاء والارتقاء بسُمْعَة المُنَظَّمَة، يأتي من شَرِكَة **توميتيبي**(3)(**TommeeTippee**)"للأكواب، الَّتِي صَادَفَت عَبْر مَوْقِع تويتر (**Twitter**) "**هاشـــتاغ**" مِن أَب يَحْتَاج لِنَوْع مُحَدَّد مِن الأكواب الَّتِي تَصْنَعُها المُنَظَّمَة وقرَّرت وَقَف تَصْنِيعها، وذَلِك مِن أَجْل ابْنِه الَّذِي يُعَانِي مِن مَرْحَلَة مُتَقَدِّمة من مَرَض التَّوَحُّد، وَلَا يَرْغَب في اسْـــتِخْدَام أيّة أَنْوَاع أُخْرَى من

1. Haines, Bryan. "**14 Amazing Social Media Customer Service Examples (And What You Can Learn From Them)**". Buffer, 2015, https://bit.ly/2OMjPgU.
2. Burke, Sarah. "**Examples Of The Good, The Bad & The Ugly Of Customer Service On Social Media!**". Spokal, 2016, https://bit.ly/2KBg5cY.
3. **تومـــي تيبي (Tommee Tippee)** هي العَلَّامَة التجاريَّة الأُولَى لإكسِسْـــوَارات تَغْذِيَـــة الأَطْفَال في المُمَلَّكَة المُتَّحِدَة، وَوَاحِدَة من أَفْضَل العَلَامَات التجاريَّة لمُنْتَجَات الأَطْفَال ومُلْحَقاتها في السُّـــوق العالَمِيَّة، بَدَأَت فِكْرَتها في الســـتينيَّات مِن القَرْن الماضِي عِنْدَمَا نَجَح الإِخْوَة الثَّلَاث في كاليفُورْنيا في تَصْنِيع فِنْجان جَدِيد للأَطْفَال أَطْلَقُوا عَلَيْه اسْم كَلْبِهم "تومي"، وَكَانَت الكَأْس مَعْرُوفَةً بقاعدتها المَوْزُونَة والَّتِي تَمْنَع مِن الانْزِلَاق، من هُنَا جَاءَت نَشْـــأَة الشَّرِكَة، ثُم انْتَقَلَت العَلَّامَة التجاريَّة تومي تيبي ®tommee tippee إلى المَمْلَكَة المُتَّحِدَة في عَام 1965م، وَكَانَت تَمْلِك وَحْدَة تَصْنِيع شِمَال نيوكاســـل، وَفي غُضُون سَـــنَوَات قَلِيلة أَصْبَحَت الشَّرِكَة الأُولَى لمُسْتَلزَمات الأَطْفَال في المُمَلَّكَة المُتَّحِدَة، وَهِي الآن تَتْبَع مَجْمُوعة ماي بورن العالَمِيَّة Mayborn Group، والَّتِي يَقَع مَقَرّها الرَّئِيس في نِيُوكاسِل في المُمَلَّكَة المُتَّحِدَة، وَتَمْلِك مُكَاتَب تجاريَّةً إقليميَّةً في أَمْرِيكا الشـــماليَّة وَالمُمَلَّكَة المُتَّحِدَة وأســـتراليا وفَرَنْســـا وهونغ كونغ، وَتُوجَد لَدَيْها مُنْشَآت تَصْنِيـــع في المَغْـــرِب وَالصِّين بالإِضَافَة إلى عَدَد آخَر من مَرَافِق المســـتودعات في جَمِيـــع أَنْحَاء العالَم.. للمَزِيد حَوْل الشَّرِكَة ومُنْتَجَاتها يُمكِن زِيَارَة مَوْقِعَها الرَّسْمِيّ: https://www.tommeetippee.co.uk.

الأكواب، فهَذِه الأكواب هِي الوَحِيدَة الَّتِي يَشْرَب مِنْها، فَأَنْشَـــأ الأَب "هاشتاغ" بِاسْم **#CupsforBen**، والَّـــذِي انْتَشَر سريعًا عَبْر المَوْقِـــع وَحَصَل على مِئات الآلَاف مِن الإِعْجابات وَإِعَادَة التَّغْرِيد.

نَتِيجَةً لِذَلِك، أَعْلَنَت الصَّفْحَة الرَّسمِيَّة لـ"**Tommee Tippee**" إِعَادَة تَصْنِيع مَجْمُوعَة مَحْدُودَة مِن الأكواب الَّتِي تَمّ إِيقَافُها من أَجْل الطِّفْل بِشَكْل خاصّ، فَأَعْطَت نَمُوذجًا إيجابيًّا لِتَحْوِيل الاسْتِمَاع لآرَاء العُمَلَاء إلى تَجَارِب خِدْمَة عُمَلَاء لَا تُنْسَى(1).

وهُنَاك الكَثِير مِن الأَدَوَات لِلإسْـــتِمَاع الاجتِمَاعِيّ وَرَصْد آرَاء ومقترحات المُدَوِّنين، مِثْل: "**Hootsuite**" و"**Quora**" و"**Reddit**" و"**SocialMention. com**"، أَو يُمكن البَحْث باسْـــتِخْدَام عَلَامَات التَصْنِيف أَو مُصْطَلَحـــات العَلَامَة التِّجارِيَّة أَو الكَلِمَات الرَّئِيسَـــة ذَات الصِّلة، فوَسَـــائِل التَّوَاصُل الاجتِمَاعِيّ لَا تَتَعَلَّق بِالتَّرْوِيج فَقَط، وإنَّما بِالاسْتِمَاع وَمُساعَدَة العُمَلَاء.

1. Fiorella, Sam. "**10 Unique Customer Experience Examples & Best Practices To Boost Your Brand | Sensei Marketing**". Sensei Marketing, 2017, https://bit.ly/2G1xHhT.

المَبْحَث الثَّاني

الاسْتراتيجيَّة الإعْلاميَّة للمُنظَّمة: الأَهْدَاف والمُحَدِّدَات

عَادَةً مَا تَحْتَاج المُنَظَّمَات المُخْتَلفَة إِلَى وُجُود اسْتراتيجيَّة إعْلاميَّة مُمَيَّزَة وَاضِحَة يَكُون الهَدَف منها التَّرْويج للمُنَظَّمَة وَعَلامَاتها وَأَنْشطَتها عنْد الجُمْهُور، فَعِنْدَمَا تَمْتَلك مُنَظَّمَة مَا اسْتراتيجيَّةً إعْلاميَّةً وَاضحَةً وَسَليمَةً وَمُحَدَّدَة الأَهْدَاف فَإِنَّها تَتَمَكَّن من تَحْقيق الأَهْدَاف الاتِّصَاليَّة الخَاصَّة بها بشَكْل مُتَتَابع وَوَاضح، على أَن تَتَضَمَّن هَذه الاسْتراتيجيَّة عَدَدًا من المُحَدِّدَات؛ أَهَمُّهَا أَن تَحْمل المُنَظَّمَة خطَابًا تَعْبَويًّا يكُون هَدَفُه بنَاء شَخْصيَّة مُمَيِّزَة للمُنَظَّمَة، كَمَا يَجب أَن تَحْمل الاسْتراتيجيَّة الإعْلاميَّة خطَابًا نَفْسيًّا مُؤَثِّرًا على نَفْسيَّة الجُمْهُور الخَاصّ بالمُنَظَّمَة، لَيْس هَذَا فَحَسْب، وَإِنَّمَا يَجب أَن تَحْمل الاسْتراتيجيَّة الإعْلاميَّة لأَيّ مُنَظَّمَة خطَابًا مُوَجَّهًا للرَّأْي العَامّ بشَكْل أَخْلَاقيّ وَقَانُونيّ، فَالهَدَف الرَّئيس من الاسْتراتيجيَّة الإعْلاميَّة هُو اسْتخْدَام وَسَائل الإعْلَام بشَتَّى الطُّرُق وَالوَسَائل من أَجْل التَّرْويج للطُّرُق الَّتي تَعْمَل بها المُنَظَّمَة، كَمَا تَعْمَل الاسْتراتيجيَّة الإعْلاميَّة على مُتَابَعَة أَثَر السِّيَاسَة التَّرْويجيَّة الَّتي اتَّبَعَتْها وَمَدَى تَأْثيرها على الجُمْهُور المُسْتَهْدَف وَالمُتَعَاملين، وَيَجب أَن تَكُون الرَّسَائل الَّتي تَحْملُها الاسْتراتيجيَّة الإعْلاميَّة للمُنَظَّمَة رَسَائل صَريحَةً وَوَاضحَة المَعْنَى وَالمَفْهُوم، كَمَا يَجب أَن تَعْتَمد المُنَظَّمَة على خُبَرَاء وَمُتَخَصِّصين في مَجَال الإعْلَام في وَضْع الاسْتراتيجيَّات الإعْلاميَّة وَتَنْفيذها؛ لأَنَّه لا يُمْكن لغَيْر المُتَخَصِّصين وَضْع اسْتراتيجيَّات إعْلاميَّة ذَات جَدْوَى(1).

وهُنَاك مَجْمُوعَة من الاسْتراتيجيَّات الَّتي يُمْكن للمُنَظَّمَة اتِّبَاعُها من أَجْل تَحْقيق أَهْدَافها المَنْشُودَة في الوُصُول للجُمْهُور المُسْتَهدَف، من أَهَمّ هَذه الإستراتيجيَّات ما يَلي:

1. مصطفى، يوسف. أَهَمِّيَّة الاسْتراتيجيَّة الإعلاميَّة. مَوْقع جَريدة الكويتيَّة، 16 أغسطس 2017م، آخر زيارة في 11 ديسمبر 2018م، مُتَاح على الرَّابط: https://goo.gl/Pu84L9.

- **اسْتراتِيجِيَّة التَّوَسُّع:**

وَتَسْعَى هَذِه الإِسْتِرَاتِيجِيَّة لِوُصُول المُنَظَّمَة لِأَسْوَاق جَدِيدَة وَكَسْب عُمَلَاء جُدُد، وَتمْتَلِك هَذِه الاسْتراتِيجِيَّة مُبَرِّرَات عِدَّةً أَهَمُّهَا خَلْق أَسْوَاق جَدِيدَة لِلْعَلَّامَة التِّجَارِيَّة وَهُو مَا يَقُود لِتَحْقِيق أَرْبَاح إِضَافِيَّة وَزِيَادَة في القِيمَة السُّوقِيَّة لِلْمُنَظَّمَة، كَمَا يُسَاعِد الاِنْتِشَار في تَعْزِيز المَوْقع التَّنَافُسِيّ، وَيُقَدِّم دَلِيلًا على حَيَوِيَّة المُنَظَّمَة وَقُدْرَتِهَا العَالِيَة على اخْتِرَاق الأَسْوَاق الأَمْر الَّذِي من شَأْنِه تَعْزِيز صُورَتِهَا الذِّهْنِيَّة لَدَى العُمَلَاء؛ وَلَا يُشْتَرَط في هَذِه الاسْتراتِيجِيَّة الوُصُول لِكَامِل الأَسْوَاق الجَدِيدَة المُسْتَهْدَفَة، وَلَكِن يُمْكِن تَجْزِئَة السُّوق بِنَاءً على مَعَايِير عِدَّة، وَالتَّوَجُّه إِلَى شَرَائِح مُحَدَّدَة.

- **اسْتراتِيجِيَّة الاسْتِقْرَار:**

وَتَتَنَاسَب هَذِه الاسْتراتِيجِيَّة مَع المُنَظَّمَات العَرِيقَة وَذَات مُعَدَّلَات النَّجَاح المُرْتَفِعَة وَالعَلَامَات التِّجَارِيَّة المُسَيطِرَة، فَهَذِه المُنَظَّمَات قَلَّمَا تَسْعَى لِتَوَسُّعَات جَدِيدَة، فَهِي أَسَاسًا تَحَقَّق مُسْتَوَيَات عَالِيَةً من السَّيْطَرَة على الأَسْوَاق العَالَمِيَّة، لِذَلِك فَهِي تُرَكِّز جُهُودَهَا على تَقْدِيم خِدْمَات جَدِيدَة لِلْعُمَلَاء الحَالِيِّين، وَالعَمَل على زِيَادَة مُسْتَوَيَات وَلَائِهم لَهَا، وَمِمَّا يُعَزِّز الاِتِّجَاه لِهَذِه الاسْتراتِيجِيَّة اسْتِقْرَار الأَسْوَاق وَبُطْء نُمُوِّهَا. وَيُعْتَبَر التَّوَاصُل المُبَاشِر مَع الجُمْهُور الَّذِي يَحْدُث من خِلَال وَسَائِل الإِعْلَام أَحَد مُسْتَوَيَات الاتِّصَال المُهِمَّة بَيْن المُنَظَّمَة وَبَيْن جُمْهُورِها، وَيَتَمَثَّل هذا التَّوَاصُل في مَجْمُوعَة من الرَّسَائِل الَّتِي يُمْكِن أَن تَكُون مُنْفَصِلَةً، أَو مُدْرَجَةً ضِمْن حَمَلَات إِعْلَامِيَّة مُحَدَّدَة.

وَتَأْخُذ الاتِّصَالَات الجَمَاهِيرِيَّة من خِلَال وَسَائِل الإِعْلَام عِدَّة أَشْكَال؛ مِنْها إِعْلَانَات تَسْتَهْدِف تَكْوِين صُورَة ذِهْنِيَّة مُعَيَّنَة عَن المُنَظَّمَة وَعَلَامَتِها، كَمَا يُمْكِن أَن تَأْخُذ شَكْل بَيَانَات صَحَفِيَّة أَو إِعْلَانَات عَادِيَّة يَتِمّ نَشْرُها في وَسَائِل الإِعْلَام المُخْتَلفَة.

وَيُشْتَرَط في الاتِّصَال الجَمَاهِيرِيّ عَبْر وَسَائِل الإِعْلَام وُجُود **مَجْمُوعَة من الأُسُس** حَتَّى تَتَمَكَّن المُنَظَّمَة من بِنَاء سُمْعَة مُتَمَيِّزَة مَع الحِفَاظ على الصُّورَة الذِّهْنِيَّة لَها وَلِعَلَامَتِها أَمَام الجُمْهُور، وَمِن **أَهَمّ هَذِه الأُسُس مَا يَلِي:**

- **قُدْرَة المُنَظَّمَة على تمَرير الرُّؤْيَة الخَاصَّة بها للجُمْهُور**؛ من خِلَال رَسَائِلِها الاتِّصَاليَّة مُتَعَدِّدَة الأَشْكَال، فَهذا الأَمْر يكُون دَافِعًا قَوِيًّا للمُنَظَّمَة في تَدْعِيم وَبنَاء سُمْعَتِها.
- **بنَاء سُمْعَة المُنَظَّمَة من خِلَال الاعْتِمَاد على المَعَايير الأَخْلَاقِيَّة الَّتي تَتَّبِعُها.**
- **أَن تَعْمَل المُنَظَّمَة على وَضْع قِيَم مُشْتَرَكَة بَيْنَها وَبيَن جَمَاهِيرِها**، فَكُلَّمَا كَانَت الرَّسَائِل الاتِّصَاليَّة المُوَجَّهَة للجُمْهُور عَبْر وَسَائِل الإِعْلَام تَحْمِل قِيَمًا أَخْلَاقِيَّةً، حَتْمًا سَوْف تُؤَثِّر هَذِه المَعَاني على صُورَة المُنَظَّمَة الذِّهْنِيَّة لَدَى جُمْهُورِها.
- **يَجِب أَن تَعْتَمِد المُنَظَّمَة على الالتِزَام نَحْو جُمْهُورها في الرَّسَائِل المُرْسَلَة**، فَيَجِب أَن تَحْمِل هَذِه الرَّسَائِل مَعْلُومَات ذَات دِقَّة عَالِيَة، كَمَا يَجِب أَن تَعْمَل المُنَظَّمَة على تَقْدِيم المَعْلُومَات الوَاضِحَة وَالكَافِيَة للجُمْهُور، فَكُلَّمَا اسْتَطَاعَت المُنَظَّمَة تَوْفِير ذَلِك بِشَفَافِيَّة كُلَّمَا تمَكَّن الجُمْهُور من تَكْوِين صُورَة ذِهْنِيَّة عَامَّة عَن أَدَاء المُنَظَّمَة، وَعَن نَشَاطَاتِها.
- **مِن المُهِمّ جدًّا أَن يَجِد الجُمْهُور تَوَافُقًا بَيْن الاسْتِرَاتِيجِيَّة الإِعْلَامِيَّة في التَّوَاصُل وَبيَن أَهْدَاف المُنَظَّمَة ذَاتِها**، وَكُلَّمَا مَرَّت المُنَظَّمَة بِمُشْكِلَة أَو أَزْمَة يَجِب أَن تَقُوم بِمُشَارَكَة الجُمْهُور مَعَها في الحُصُول على الحُلُول المَطْلُوبَة لِهَذِه الأَزْمَة، وَبِالتَّالي يَتَكَوَّن بَيْنَها وَبيَن الجُمْهُور عَلَاقَات مُتَمَيِّزَة وَثِقَة كَافِيَة لِتَقَبُّل الرَّسَائِل الاتِّصَاليَّة الَّتي تُوَجِّهُها المُنَظَّمَة لِجُمْهُورِها(1).

إِنّ بنَاء السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة يَحْتَاج إِلَى المُحَافَظَة عليها وَإِدَارَتِها، وَلَا يَجِب أَن تَعْتَمِد المُنَظَّمَات على أَنَّها أَصْبَحَت قَادِرَةً على تَكْوِين سُمْعَة مُؤَسَّسِيَّة مُتَمَيِّزَة لَدَى الجُمْهُور، وَإِنَّمَا يَجِب أَن تَقُوم بِالحِفَاظ على هذه السُّمْعَة من خِلَال تَدْرِيب المَوَارِد البَشَرِيَّة الَّتي تمْتَلِكُها على طَرِيقَة التَّعَامُل مع الجُمْهُور المُسْتَهْدَف، وَالاسْتِجَابَة لِمُقْتَرَحَاتِه وَشَكَاوِيه، وَتَحْوِيلِها لِنِقَاط قُوَّة يُمْكِن اسْتِغْلَالُها فِيمَا بَعْد لِتَوْطِيد الرَّوَابِط مع مُخْتَلَف فِئَاتِه.

1. البكري، فؤاده. **العلاقات العَامَّة وتغيير ثقافة المُنَظَّمَات**. القاهرة: عالم الكتب، ط1، 2014م، ص 28 31-.

وَقَد اتَّبَعَت **ســـتاربكس (Starbucks)** هذه السِّيَاسَة عَام (2018م) بَعْد الانْتِقَادَات العَنِيفَة الَّتِي طَالَتْها عَبْر مَوَاقِع التَّوَاصُل الاجْتِمَاعِيّ وَالخَسَائِر الفَادِحَة الَّتِي تَكَبَّدَتْها بِسَـــبَب الحَادِث العُنْصُرِيّ في أَحَد مَقَاهِيها في الوِلَايَات المُتَّحِدَة الأَمْرِيكِيَّة، وَالخَاصّ باعْتِقَـــال اثْنَيْن مِن الرِّجَال ذَوِي البَشَرَة السَّـــمْرَاء دُون ذَنْب يُذْكَر. وَبَعْد نَشْر مَقْطَع الفِيدْيُو الخَاصّ بِاعْتِقَال الرَّجُلَيْن عَبْر مَوَاقِع التَّوَاصُل، جَذَب المَقْطَع مَلَايِين المُتَابِعِين وَالكَثِير مِن التَّعْلِيقَات السَّــلْبِيَّة، حَتَّى أَنَّه احْتَشَـــد الكَثِيرُون خَارِج المَقْهَى الَّذِي شَهد الحَادِث في فلادلفيا للاحْتِجَاج على الأَمْر، كَمَا تَمّ تَنْظِيم دَعَوَات حَاشِـــدَة لِمُقَاطَعَة مَقَاهِي **ســـتاربكس(Starbucks)** حَوْل العَالَم، فَكَان هذا الحَـــادِث اخْتِبَارًا صَعْبًا وَقَاسِيًا لإِدَارَة المُنَظَّمَة على مَدَى تَارِيخِها.

لِذَلِك بَادَر الرَّئِيس التَّنْفِيذِيّ لـ"**ســـتاربكس**"، كيفين جونسون، بَعْد الحَادِث بِتَقْدِيم اعْتِذَاره للجُمْهُور، وَسَرِيعًا مَا أَعْلَنَت "ســـتاربكس" إِغْـــلَاق جَمِيع فُرُوعِها وَمَكَاتِبها الإِدَارِيَّة في الوِلَايَات المُتَّحِدَة الأَمْرِيكِيَّة، وَالبَالِغ عَدَدُهُم أَكْثَر من 8 آلَاف مَتْجَر، لِمُدَّة يَوْم وَاحِد فَقَط لِتَنْظِيم تَدْرِيب مِهَنِيّ عَامّ لِجَمِيع مُوَظَّفِي المُنَظَّمَة "أَكْثَر من 175 أَلْف مُوَظَّـــف" على مُنَاهَضَة التَّمْيِيز العُنْصُرِيّ، على أَن يَتِمّ إِدْمَاج هذه الأَنْوَاع من بَرَامِج التَّنْمِيَة البَشَرِيَّة وَالتَّدْرِيب في مُخَطَّطَات المُنَظَّمَة المُسْتَقْبَلِيَّة.

وَذَكَرَت "**ستاربكس**" في تَقَارِيرِها الإِعْلَامِيَّة أَنّ مَنَاهِج التَّدْرِيب سَتَتَمَحْوَر حَوْل تَقْلِيص التَّحَيُّز الضِّمْنِيّ وَتَشْجِيع المُشَارَكَة الوَاعِيَة وَالحَدّ مِن التَّمْيِيز بِكُلّ أَشْكَاله، لِضَمَان أَن يَشْـــعُر الجَمِيع دَاخِل مَقَاهِيها بِالأَمَان وَالتَّرْحِيـــب(1)، كَمَا طَلَبَت المُنَظَّمَة من زُعَمَاء الحُقُوق المَدَنِيَّة وَالمَسْـــؤُولِين، بِمَن فِيهِم وَزِير العَدْل الأَمْرِيكِيّ السَّابِق إيريك هولدر، المُسَـــاعَدَة في تَطْوِير مَنْهَج لِلمُوَظَّفِين يُسَـــاعِدُهُم على مُنَاهَضَة التَّمْيِيز وَالمُشَارَكَة المُجْتَمَعِيَّة الفَعَّالَة، وَتَوْفِيره لِلشَّرِكَات الأُخْرَى(2).

1. **مُنَاهَضة العُنْصُرِيَّة تَغْلق كُلّ فُرُوع «ستاربكسStarbucks » بالوِلَايَات المُتَّحِدَة.** الشَّرْق الأوسط، 18 أبريل 2018م، مُتَاح علَى الرَّابِط: shorturl.at/aqxLZ.
2. **ستاربكس تُقاوِم التَّمْيِيز العُنْصُرِيَ بـ 20 مليون دولار.** موقع «العين» الإخبارِيَّة، 18 أبريل 2018م، مُتَاح على الرَّابِط: shorturl.at/nsyG4.

كَذَلك يَجب أَن تَعْتَمِد المُمَارَسَـــات الإعْلَامِيَّة لإِدَارَة العَلَاقَات العَامَّة في أَيَّة مُنَظَّمَة على الوُصُول لأَكْبَر قَدْر من الجُمْهُور عَن طَرِيق مُخْتَلف وَسَائِل الإعْلَام، وَالتَّرْكِيز على الشَّبَاب، وَتَوْظِيف وَسَـــائِل التَّوَاصُل الاجْتِمَاعِيّ في الحُصُول على جُمْهُور أَكْبَر من هَؤُلَاء الشَّبَاب، وَاسْـــتِقْطَابِهم نَحْو المُنَظَّمَة؛ فَهُنَاك دَافِع مُهِمّ لاِسْـــتِخْدَام هذه الوَسَائِل في التَّوَاصُل لَا سِيَّمَا مع الشَّبَاب، باعْتِبَارِهم الفِئَة الأَكْثَر عَدَدًا وَاسْتِهْلَاكًا بَيْن غَيْرِها من فِئَات الجُمْهُور المُخْتَلفَة، وَلِأَنَّهُم أَيْضًا الأَكْثَر كَفَاءَةً في مَهارَات اسْتِخْدَام تِكْنُولُوجْيَا المَعْلُومَات وَالاتِّصَالَات الحَدِيثَة؛ الإِنْتَرَنْت وَالهَوَاتِف الذَّكِيَّة وَالأَجْهِزَة الرَّقْمِيَّة، وَالأَكْثَر رَغْبَةً في البَقَاء على اتِّصَال دَائِم مع بَعْضِهِم وَمُشَـــارَكَة الأَخْبَار وَالمَعْلُومَات وَالمُحْتَوَى الرَّقْمِيّ على نِطَاق وَاسِع عَبْر مَوَاقِع التَّوَاصُل الاجْتِمَاعِيّ، حَتَّى بَاتَت هذه الوَسَـــائِط من الأَنْمَاط الرَّئِيسَة لِحَيَاة هَؤُلَاء الأَشْخَاص وَصَارَت أَدَاةً لَا غِنًى عنها في إِقَامَة جَمِيع أَشْكَال العَلَاقَات التَّفَاعُلِيَّة مَعَهُم.

وَقَد نَجَحَت بِالفِعْل وَسَائِل التَّوَاصُل الاجْتِمَاعِيّ في أَن تَكُون شَدِيدَة الأَهَمِّيَّة لِلشَّبَاب، لِمَا تُوَفِّرُه لَهُم من إِمْكَانِيَّة المُقَارَنَة بَيْن جَمِيع الخِدْمَات وَالأَنْشِطَة الَّتِي تُقَدِّمُها المُنَظَّمَات، وَالاخْتِيَار فيما بَيْنَها وَفْقًا لِمَا يُنَاسِبُها، وَالتَّعْبِير عَن آرَائِهِم بِحُرِّيَّة فِيمَا يَتَعَلَّق بِتَجْرِبَتِها مع المُنَظَّمَة وَفَرِيق العَمَل وَكَذَلِك تَجْرِبَتُها مع المُنْتَج أَو الخِدْمَة المُقَدَّمَة لَها.

وَمن أَبْرَز الأَمْثِلَة على المُمَارَسَات الإعْلَامِيَّة الإِيجَابِيَّة مع مَوَاقِع التَّوَاصُل الاجْتِمَاعِيّ وَالتَّرْكِيز على فِئَة الشَّبَاب؛ العَلَامَة التِّجَارِيَّة العَالَمِيَّة **إكس بوكس**(1) **(Xbox)** لِأَلْعَاب الفِيدْيُو، وَالَّتِي تَحْرِص إِدَارَتُها على اسْـــتِقْطَاب المَزِيد من الشَّـــبَاب، وَهُو الجُمْهُور

1. **إكس بوكس (Xbox)** هي عَلَامَة تِجَارِيَّة خَاصَّة بِوَحْدَة التَّحَكُّم في الأَلْعَاب، وَتَمّ تَطْوِيرُها على يَد مُنَظَّمَة مايكروسوفت Microsoft العَالَمِيَّة، وهذه الوَحْدَة قَادِرَة على الاتِّصَال بِجِهاز التِّلِفِزْيُون أَو وَسَائِط عَرْض أُخْرَى، وَتُوَفِّر العَلَامَة من خِلَال مُنْتَجَاتِها رُسُومَات وَاقِعِيَّة لِلأَلْعَاب، كَمَا أَطْلَقَت خِدْمَة الأَلْعَاب عَبْر الإِنْتَرنْت في Xbox Microsoft وَالَّتِي نَالَت حَظًّا وَافِرًا في سُـــوق الأَلْعَاب عَبْر الإِنْتَرنْت، وَجَعَلَتْها مُنَافِسًـــا قَوِيًّا ضِدّ وَحَدَات التَّحَكُّم في الأَلْعَاب الأُخْرَى، أَطْلَقَت العَلَّامَة في نُوفَمْبر 2002م كَخِدْمَة مُتَكَامِلَة لِلَّاعِبِين من أَجْل اللَّعِب عَبْر الإِنْتَرنْت باسْـــتِخْدَام اتِّصَال وَاســـع النِّطَاق، وَمُنْذ إِطْلَاقِه تَمّ بَيْع أَكْثَر من 83,7 مِلْيُون وَحْدَة تَحَكُّم Xbox 360 في جَمِيع أَنْحَاء العَالَم، وَيُوجَد الآن أَكْثَر من 48 مِلْيُون مُسْتَخْدِم يَسْتَخْدِمُون Xbox Live لِلَعِب أَلْعَاب مُتَعَدِّدَة، وَقَد تَمّ إِطْلَاق أَحْدَث وَحْدَة تَحَكُّم Xbox One، في 22 نُوفَمْبر 2013م.. لِلمَزِيد حَوْل العَلَامَة وَمُنْتَجَاتِها وَخِدْمَاتِها يُمْكِن زِيَارَة مَوْقِعِها الرَّسْمِيّ: https://www.xbox.com.

المُسْتَهْدَف الرَّئِيس من أَنْشِطَتِها التِّجَارِيَّة، فَيَبْلُغ عَدَد مُتَابِعي صَفْحَة "**Xbox Twitter**"، والمَعْرُوف أَيْضًا باسْــــم "**Elite Tweet Fleet**"، أَكْثَر من 841 أَلْف مُتَابِع اعْتِبَارًا من يُونْيُو 2016م، يَتَمَتَّعُون بِخِدْمَات الدَّعْم الفَنِّيّ السَّرِيع وَحَلّ أَيَّة مُشْــكِلَات، وَمُشَارَكَة أَحْدَث الأَخْبَار والإِصْدَارَات بِشَأْن التِّقْنِيَّات والأَلْعَاب، والإِجَابَة الدَّقِيقَة والسَّرِيعَة عَن الأَسْئِلَة والاسْتِفْسَارَات، وَلِذَلِك انْضَمَّت "**Xbox**" لِمَوْسُوعَة "غِينِيسْ" العَالَمِيَّة عَن أَكْثَر العَلَامَات التِّجَارِيَّة اسْتِجَابَةً عَبْر **تويتر**(1).

وَتَجْدُر الإِشَــارَة إِلَى أَنّ تَعَامُلَات العَلَاقَات العَامَّة في المُنَظَّمَة مع الإِعْلَام والجُمْهُور عَبْر وَسَــائِل التَّوَاصُل الاجْتِمَاعِيّ يَجِب أَن تَعْتَمِد على الشَّــفَافِيَّة، وَتَقْدِيم الكَثِير من المَعْلُومَات الدَّقِيقَة، الَّتِي يَكُون لَهَا كَبِير الأَثَر في تَعْزِيز مِصْدَاقِيَّة المُنَظَّمَة لَدَى الجُمْهُور وَوَسَائِل الإِعْلَام وَتَرْسِــيخ سُمْعَتِها الجَيِّدَة بَيْنَهُمْ(2)، فَنَشْر وَتَرْوِيج مَعْلُومَات مَغْلُوطَة بِغَرَض التَّسْوِيق وَزِيَادَة الأَرْبَاح لَن يَسْتَمِرّ طَوِيلًا وَحَال كَشْف التَّزْيِيف سَيُؤَدِّي الأَمْر لِلتَّشْــكِيك بِالمُنَظَّمَة وَجَوْدَة مُنْتَجَاتِها أَو خِدْمَاتِها وَفُقْدَان مِصْدَاقِيَّتِها والثِّقَة بِعَلَامَتِها وَبِالتَّالِي انْهِيَار سُمْعَتِها السُّوقِيَّة.

وقد خَاضَت سِلْسِــلَة الوَجَبَات السَّرِيعَة **صب واي**(3)(**Subway**) الأَمْرِيكِيَّة الشَّهِيرَة، مَوْقِفًا مُشَابِهًا عِنْد طَرْح مُنْتَجِها الجَدِيد الَّذِي أَطْلَقَتْه بِاسْم "**فووت لونغ Footlong**"،

1. Burke, Sarah. "Examples Of The Good, The Bad & The Ugly Of Customer Service On Social Media!". Spokal, 2016, https://bit.ly/2KBg5cY.
2. الخويلدي، ميرزا. **السُّمْعَة وَحْدَها لا تَكْفِي. الشَّرْق الأَوْسَط**، 21 أبريل 2011م، العدد 11832، آخِر زِيارة في 11 ديسمبر 2018م، مُتَاح على الرَّابِط: https://goo.gl/UHmwPF.
3. **صب واي (Subway)** بَدَأَت قِصَّة السِّلْسِــلَة قَبْل أَكْثَر من 50 عَامًا عِنْدَمَا أَسَّسَــها عَالِم الفِيزْيَاء النَّوَوِيَّة الدُّكْتُور بِيتر باك Peter Buck لِمُسَــاعَدَة أَحَد طُلَّابه على دَفْع الرُّسُــوم الجَامِعِيَّة؛ حَيْث قَدَّم الأَوَّل اسْــتِثْمَارًا أَوَّلِيًّا بِقِيمَة 1000 دُولَار، وَتَمّ إِنْشَاء عَلَاقَة تِجَارِيَّة من شَأْنِها أَن تُغَيِّر المَشْهَد في صِنَاعَة الوَجَبَات السَّرِيعَة وَحَيَاة الآلَاف في البِلَاد، وافْتَتَح الشَّرِيكَان أَوَّل مَطْعَم لَهُمَا في وِلَايَة كونيتيكت، وَاسْــتَمَرَّت شَــعْبِيَّة السَّنْدَوِيتْشَات وَالعَلَامَة التِّجَارِيَّة في النُّمُوّ على مَدَار العُقُود المَاضِيَة، وَاليَوْم تُعَد أَكْبَر سِلْسِلَة شَطَائِر في العَالَم تَضُمّ أَكْثَر من 40 أَلْف مَوْقِع حَوْل العَالَم.. لِلمَزِيد حَوْل السِّلْسِلَة وَمُنْتَجَاتِها يُمْكِن زِيَارَة مَوْقِعِها الرَّسْمِيّ: https://www.subway.com.

وادَّعَت أنّ طُول الساندويتش يُوَازي طُول القَدَم البَشَرِيَّة، لَكِن عِنْدَمَا أَرَاد أَحَد عُمَلَائِهَا في أُسْتُرَاليَا تَجْرِبَة المُنْتَج، لَاحَظ أَنَّه يَبْدُو أَصْغَر مِن المُعْلَن عَنْه، وَحِينَمَا قَاسَه بِالفِعْل اكْتَشَف أَنَّه بِطُول 11 بُوصَة، وَلَيْس كَمَا أُعْلِن عَنْه "12 بُوصَةً"، فَنَشَر العَمِيل مُلَاحَظَتَه عَبْرَ الصَّفْحَة الرَّسْمِيَّة لِلسِّلْسِلَة على مَوْقِع "فَيْسبُوك" مُرْفَقَة بِصُورَة للساندويتش بِجِوَار شَرِيط قِيَاس، وَكَتَب "سابواي.. أَرْجُو الرَّدّ -**Subway pls Respond**"، وَلَاقَت الصُّورَة أَكْثَر من 100 أَلْف مُشَاهَدَة وَتَعْلِيق سَلْبِيّ من قِبَل عُمَلَاء السِّلْسِلَة عَبْر مُخْتَلف مَوَاقِع الشَّبَكَات الاجْتِمَاعِيَّة(1).

"**Subway**" أُسْتُرَاليَا لَم تَتَعَامَل جَيِّدًا مع الوَضْع، وَاكْتَفَت بِبَيَان جَاء فِيه "فِيمَا يَتَعَلَّق بِحَجْم الخُبْز وَبِتَسْمِيَتِه "**Subway Footlong**" فَهُو عَلَامَة تِجَارِيَّة مُسَجَّلَة بِاعْتِبَارِهَا اسْمًا وَصْفِيًّا لِلمَجْمُوعَة الفَرْعِيَّة الَّتِي تُبَاع في مَطَاعِم "**Subway**" وَلَا يُقْصَد بها أَن تَكُون قِيَاسًا لِلطُّول، وَكَانَت النَّتِيجَة صَادِمَةً؛ إِذ أَقْدَم بَعْض عُمَلَائِهَا السَّاخِطِين على إِقَامَة دَعَاوَى قَضَائِيَّة ضِدَّهَا بِدَعْوَى خِدَاع المُوَاطِنِين بِإِعْلَانَات زَائِفَة.

بَعْد ذَلِك أَصْدَرَت السِّلْسِلَة الأُمّ بَيَانًا جَاء فِيه "ضَاعَفْنَا جُهُودَنَا لِضَمَان الاتِّسَاق والطُّول الصَّحِيح في كُلّ ساندويتش نُقَدِّمُه.. يَظَلّ التِزَامُنَا ثَابِتًا لِضَمَان أَن يَكُون كُلّ ساندويتش مِن نَوْع "**Subway Footlong**" بِطُول 12 بُوصَة في جَمِيع مَوَاقِعِنَا حَوْل العَالَم". وَلَكِن كَان التَّوْقِيت مُتَأَخِّرًا لِلغَايَة.

وَمِن المُهِمّ أَن تَعْتَمِد اسْتِرَاتِيجِيَّات المُنَظَّمَة في التَّوَاصُل مع الجُمْهُور عَبْر وَسَائِل الإِعْلَام على أَن تَكُون مُشَابِهَةً لِلوَاقِع، وَتَكُون مُسَاهِمَةً في تَمْكِين الجُمْهُور من تَكْوِين وَبِنَاء صُورَة إِيجَابِيَّة عَن المُنَظَّمَة وَعَلَامَاتِهَا والخِدْمَات والمُنْتَجَات الَّتِي تُقَدِّمُهَا لَهُم، وَلَا يَجِب أَن تَعْتَمِد الاسْتِرَاتِيجِيَّة الإِعْلَامِيَّة على مُجَرَّد تَلْمِيع المُنَظَّمَة، وَإِظْهَار الإِيجَابِيَّات

1. Bhasin, Kim. "**Subway Delivered A Serious Response To The 11-Inch 'Footlong'**. Crisis businessinsider, https://bit.ly/306ydlz.

فَقَط، وَإنَّمَا يَجِب أَن تُنَاقِش مَا تَعَرَّضَت لَه المُنَظَّمَة من مُشْكِلَات، وكَيْف تَعَامَلَت مَعَها؛ حَيْث إنّ الاعْتِمَاد على التَّجَــارِب المَيْدَانيَّة للمُنَظَّمَة يُؤَدِّي إلَى الوُصُول لِنَتَائِج أَفْضَل في بِنَاء السُّمْعَة التَّنْظِيمِيَّة(1).

وَكَمَا تَحَدَّثْنَا عَن الاسْتِرَاتِيجِيَّات الإعْلَامِيَّة الَّتِي يمُكِن أَن تَسْتَخْدِمَها المُنَظَّمَات من أَجْل بِنَاء صُورَة ذِهْنِيَّة مُتَمَيِّزَة عنها، ســوف نَتَحَدَّث فيما يلي عن طَرِيقَة إِدَارَة المُنَظَّمَات إعْلَامِيًّا، كيف يَتِمّ تَشْكِيلُها وَمَا هي المَهامّ المَطْلُوبَة مِنْها.

1. السليم، أمل. **إِدَارَة السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة. صَحِيفة مكَّة**، 5 مارس 2018م، آخِر زيارة في 11 ديسمبر 2018م، مُتَاح على الرَّابِط: https://goo.gl/DbMkQF.

المَبْحَث الثَّالِث

الإِدَارَة الإِعْلَامِيَّة لِلمُنَظَّمَة.. التَّشْكِيل والمَهَامّ

عَادَةً مَا تَتَكوَّن الإدَارَة الإعْلَامِيَّة في أيّ مُنَظَّمَة من فريقَيْن؛ أَحَدُهُمَا يَخْتَصّ بالتَّوَاصُل مَع وَسَائِل الإعْلَام التَّقْلِيدِيّ (الصُّحُف وَالمَجَلَّات، وَالإِذَاعَة وَالتِّلفِزْيُون)، وَالآخَر خَاصّ بالإعْـلَام الإلكْتِرُونِيّ / الاجْتِمَاعِيّ أو مَـا يُطْلَق عَلَيْه "Social Media"، وهو الأَكْثَر أَهَمِّيَّة وَفعَّالِيَّة في تَحْقِيق أَهْدَاف المُنَظَّمَة في التَّوَاصُل مع جُمْهُور واسِـع النِّطَاق دُون اعْتِبَارَات لِحُدُود الزَّمَان أو المَكَان، وتَعْرِيفه بأَنْشِطَة عَلَامَتها ومُنْتَجَاتُها أو خِدْمَاتها، وتَرْوِيج قِيَمها ورِسَالَتها، واسْتِقْطَابه لِلتَّعَامُل مَعَهَا والاحْتِفَاظ بِوَلَائِه فِيمَا بَعْد.

وَيَتَكَوَّن فَرِيق الإعْلَام الإلِكْتِرُونِيّ في أيَّة مُنَظَّمَة مِن[1]:

- **مُدِير وسَائِل الإعْلَام الاجْتِمَاعِيَّة (Social Media Manager):**

وهو المَسْـؤُول عَن تَحْدِيد كَيْفِيَّة إدَارَة صَفَحَات المُنَظَّمَة عَبْر وسَـائِل التَّوَاصُل الاجْتِمَاعِيّ، فَيُحَدِّد الاسْتِرَاتِيجِيَّة الَّتِي سَيَلْتَزِم بها بَاقِي الفَرِيق، ويَتَّخِذ القَرَارَات المُهِمَّة المُتَعَلِّقَة بِآلِيَّات العَمَل خِلَال المِنَصَّات المُسْـتَخْدَمَة: (فيسبوك **Facebook** وإنستغرام[2] **Instagram** وتويتر **Twitter** وبينترست[3] **Pinterest**)، كَذَلِك

1. Blunt, Will. "**The Essential Roles And Responsibilities Of Your Social Media Team**". Flypchart, 2017, https://bit.ly/2ONNeY4.

2. **إنستغرام (Instagram)** هو تَطْبِيق وَسَائِط اجْتِمَاعِيَّة يَسْمَح لِلمُسْتَخْدِمين بمُشَارَكَة الصُّور وَمَقَاطِع الفِيدْيُو الخَاصَّة بِهُم، تَأَسَّس المَوْقِع عَام 2010م على يَد آدم موسري Adam Mosseri ومايك كريجر Mike Krieger وكيفن سيستروم Kevin Systrom، وَقَد قَامَت مُنَظَّمَة فيسبوك Facebook عَام 2012م بِشِرَاء التَّطْبِيق وَسَمَحَت لِلمُسْتَخْدِمين بالنَّشْر وَالتِقَاط الصُّوَر وَإِضَافَة فلاتر وكِتَابَة التَّعْلِيقَات، يَزْخَر المَوْقِع بِأَكْثَر من 700 مِلْيُون مُسْتَخْدِم حَوْل العَالَم وَمن خِلَال 25 لُغَة.. للمَزِيد حَوْل المَوْقِع وَخَدْمَاته يُمْكِن زِيَارَة مَوْقِعه الرَّسْمِيّ: https://www.instagram.com.

3. **بينترست (Pinterest)** هو أَحَد أَشْهَر مَوَاقِع التَّوَاصُل الاجْتِمَاعِيّ لِتَبَادُل الصُّوَر بَيْن المُسْتَخْدَمين، وَقَد تَأَسَّس عَام 2009م من قِبَل بين سـيلبرمان Ben Silbermann وَتَمّ تَشْـغِيلُه مُبَاشَرَةً في عَام 2010م كمَوْقِع لِتَبَادُل الصُّوَر، وَأُطْلِق رَسْمِيًّا في عَام 2011 م، وَخِلَال 9 أَشْـهُر ضَمّ نَحْو 10 آلَاف مُسْـتَخْدِم، وَفي بِدَايَة عَام 2012م تَرَك المَوْقِع بَصْمَة قَوِيَّة على مُجْتَمَع التَّوَاصُل الاجْتِمَاعِيّ مَع أَكْثَر من 11.5 مِلْيُون مُسْـتَخْدِم، فَكَان وَاحِدًا من أَسْرَع المَوَاقِع نُمُوًّا على الإِطْلَاق، وفي مَارس 2012م أَصْبَح ثَالِث أَكْبَر مَوْقِع لِلشَّبَكَات الاجْتِمَاعِيَّة في الوِلَايَات المُتَّحِدَة، وَيَضُمّ الآن أَكْثَر من 175 مِلْيُون مُسْتَخْدِم على المُسْتَوَى العَالَمِيّ.. للمَزِيد حَوْل المَوْقِع وَخِدْمَاته يُمْكِن زِيَارَة مَوْقِعِه الرَّسْمِيّ: https://www.pinterest.com.

نَوْع المُحْتَوى الَّذي سَيُنْشِـــئُه الفَرِيق ويُرَوِّج لَه، عَدَد مَرَّات النَّشْر والمُشَارَكَة على كُلّ مِنَصَّة، تَحْلِيل وتَعْدِيل الاسْتِرَاتِيجِيَّة بِحَسَب الحَاجَة.

- **صَانِع (كَاتِب) المُحْتَوى (Content Creator):**

مِن المُحْتَمَل أَن يكُون إِنْشَـــاء المُحْتَوى هو الجَانِب الأَكْثَر اسْتِغْرَاقًا للوقْت والجُهْد في إِدَارَة وسَـــائِل التَّواصُل الاجْتِمَاعِيّ، ويَتَطَلَّب مَجْمُوعَةً واسِـــعَةً مِن المَهارَات المُتَخَصِّصَة، لِذَلِك حَتَّى المُنَظَّمَات النَّاشِئَة عَادَةً مَا تَلْجَأ إِلَى تَعْيين أَكْثَر من شَخْص لِكِتَابَة المُحْتَوى، والَّذي قَد يَتَنَوَّع بَيْن الصُّور ومَقَاطِع الفِيدْيُو و"**GIFs**" والمُدَوَّنَات (**Blog posts**) وبِطَاقَات الاقْتِبَاس (**Quote cards**) والرُّسُـــوم البَيَانِيَّة والمَوَادّ الإِخْبَارِيَّة، وغَيْرِها.

- **مُنَسِّق المُحْتَوَى (Content Curator):**

يَخْتَصّ هَذَا العُضْو في الفَرِيق الإِعْلَامِيّ بِرَصْد اهْتِمَامَات الجُمْهُور المُسْـــتَهْدَف من أَنْشِطَة المُنَظَّمَة، واكْتِشَاف المُدَوَّنَات الَّتِي تَجْذِبُهُم وتَلْفِت أَنْظَارَهُم ويَقُومُون بِمُشَارَكَتِها عَبْر صَفَحَاتِهِم الشَّخْصِيَّة، ومن ثَمّ نَشْر هَذَا المُحْتَوَى على الصَّفَحَات الرَّسْـــمِيَّة للمُنَظَّمَة، مَا يُسَـــاعِد على مُشَـــارَكَة المُتَابِعِين الحَالِيِّين اهْتِمَامَاتِهِم الشَّخْصِيَّة وجَذْب مُتَابِعِين جُدُد.

فَإِذَا أَرَادَت المُنَظَّمَة إِبْرَاز مَنْشُورَاتِها في مِلَفَّات الأَخْبَار الخَاصَّة بِالجُمْهُور بِشَكْل شِـــبْه مُنْتَظِم، فَسَـــيَتَعَيَّن على فَرِيق الإِعْلَام الإِلِكْتِرُونِيّ البَحْث خَارِج صُنْدُوق مُشَارَكَة المُحْتَوى الخَاصّ بِالمُنَظَّمَة فَقَط. فَالجُمْهُور يَمَلّ مِن المُحْتَوى التَّرْوِيجِيّ المُسْـــتَمِرّ للمُنَظَّمَات عَبْر وسَائِل التَّواصُل الاجْتِمَاعِيّ، ويَبْحَث دَائِمًا عَن المُحْتَوى الَّذِي يَتَنَاسَب مَع اهْتِمَامَاتِه ومُيُولِه الشَّخْصِيَّة.

ولِذَلِك يُعَدّ تَنْسِـــيق وتَعْزِيز المُحْتَوى أَمْرًا يُثِـــير اهْتِمَام الجُمْهُور بِطَرِيقَة مُفِيدَة لِجَذْب آخَرين جُدُد، والاحْتِفَاظ بِالمُتَابِعِين الحَالِيِّين، وقد يكُون مِن المُفِيد مُتَابَعَة المُدَوَّنَات الَّتِي تُهِمّ الجُمْهُور واسْـــتِخْدَام أَدَاة مِثْل: "**Feedly**" لِتَجْمِيع خُلَاصَات

المُدَوَّنَـــات ومُرَاقَبَة المُدَوَّنَـــات كُلِّها في مَكَان واحِد، والانْضِـــمَام لِمَجْمُوعَات ومُرَاقَبَة المُنَاقَشَات عَبْر الإنْتَرْنِت مع الجُمْهُور المُسْتَهْدَف، مِثْل: مُتَابعَة مَجْمُوعَات "Facebook"، ومُحَادَثَات "**Twitter hashtag**"، ولَوْحَات "**Pinterest**" الشَّائِعَة، ومَا إِلَى ذَلِك، ومُرَاقَبَة المَوَاضِيع الشَّـــائِعَة عَبْر الإِنْتَرْنِت بِاسْـــتِخْدَامِ "**Google Trends**" أَو أَدَاة أُخْرَى.

من هُنَا، تَتَمَحْور مَسْـــؤُولِيَّة مُنَسِّـــق المُحْتَوى في تَحْدِيد المُحْتَوى الثَّانَوِيّ (ولَيْس المُحْتَوى الرَّئِيس الخَاصّ بِنَشَـــاط المُنَظَّمَةِ) الَّذِي يُثِير اهْتِمَام الجُمْهُور بِشِـــدَّة ويَدْفَعُه لِلتَّفَاعُل الدَّائِم.

- **مُدِير مُجْتَمَع التَّواصُل الاجْتِمَاعِيّ (SocialMediaCommunityManager):**

وهو المَسْـــؤُول عَن بِنَاء العَلَاقَـــات المُثْمِرَة مع الجُمْهُور عَبْر وسَـــائِل التَّواصُل الاجْتِمَاعِـــيّ، فَيَقُوم بِتَسْـــجِيل الدُّخُول مُبَاشَرَةً إِلَى كُلّ مِنصَّـــة تَابِعَة للمُنَظَّمَة والتَّواصُل مع المُتَابِعِين من خِلَال الرَّدّ على التَّعْلِيقَات والمُشَـــارَكَات، والتَّعْلِيق على مَا يُشَارِكُه الآخَرُون، أَي: أَنَّه واجِهَة المُنَظَّمَة ولِسَانُها.

بَعْض الفِرَق الإِعْلَامِيَّة تَلْجَأ لِاسْـــتِخْدَام دَرْدَشَـــات "**Twitter**" أَو "**Facebook Live**" أَو اسْـــتِضَافَة **AMA#**، وفي هَذِه الحَالَة يَتَولَّى مَسْؤُولِيَّتَها مُدِير مُجْتَمَع التَّواصُل الاجْتِمَاعِيّ، فَيُصْبِح شَـــخْصًا مَعْرُوفًا فِعْلِيًّا للجَمِيع عَبْر الإِنْتَرْنِت، لِذَلِك يَجِب أَن يَتَمَتَّع بِالذَّكَاء الاجْتِمَاعِيّ ومَهارَات التَّعَامُل مع الآخَرِين وبِنَاء العَلَاقَات المُتَمَيِّزَة، والقُدْرَة على اسْـــتِخْدَام كُلّ مِنَصَّة وسَائِط اجْتِمَاعِيَّة واسْتِغْلَال مَزَايَاها والتَّعَاطِي مع عُيُوبِها.

- **مُرَاقِب وسَائِل الإِعْلَام الاجْتِمَاعِيَّة (Social Media Monitor):**

وهـــو مَعْنِيّ بِالرَّدّ على شَـــكَاوى العُمَلَاء ومُحَاولَة حَلِّها عَلَنًا عَبْر وسَـــائِل التَّواصُل الاجْتِمَاعِيّ وفي أَسْرَع وقْت مُمْكِن، واسْتِرْضَاء العُمَلَاء الغَاضِبِين والاحْتِفَاظ بِوَلَائِهِم للمُنَظَّمَة، كَذَلِك يَكُون المُرَاقِب مَسْـــؤُولًا عَن أَدَاء مُهِمَّة شَاقَّة للغَايَة تَتَمَثَّل في التَّعَامُل

الذَّكيّ مع مُتَصَيِّدي الأَخْطَاء لِلشَّركَات من أَجْل التَّشْهير بِسُمْعَتها والإِضْرَار بِأَعْمَالِها، ويَتَطَلَّب مِنْه ذَلك بَرَاعَةً اجْتِمَاعِيَّةً وقُدْرَةً كَبِيرَةً على المُرَاوغة والتَّفَاوُض.

- **مُدير التَّأْثير (Influence Manager):**

وهو عُضْو في فَريــق العَمَل الإِلِكْترُونيّ يَخْتَصّ بِتَعْزيز ورِعَايَة عَلَاقَات المُنَظَّمَة مع الأَفْرَاد المُؤَثِّرين مُجْتَمَعِيًّا، لَا سِيَّمَا في مَجَال عَمَلِها، والَّذِين يَتَمَتَّعُون بِقَاعِدَة جَمَاهِيرِيَّة كُبْرَى ويَحْظَوْن بِنَسب مُتَابَعَة عَالِيَة عَبْر وسَائِل التَّواصُل الاجْتِمَاعِيّ وقد يكُون هَؤُلَاء الأَفْــرَاد مِن الفَنَّانين أَو الرِّيَاضِيِّين أَو الإِعْلَامِيِّين أَو مُدَوِّنين شَبَابًا أَو مُنَظَّمَات أُخْرَى ذَات جُمْهُور مُمَاثِل لِجُمْهُور المُنَظَّمَة صَاحِبَة الفَرِيق.
وتَنْبُــع أَهَمِّيَّة إِقَامَة عَلَاقَات تَفَاعُلِيَّة مع الأَشْــخَاص المُؤَثِّرين في كَوْنِهم مَصْدَر ثِقَة لِمُتَابِعِي وسَــائِل التَّواصُل الاجْتِمَاعِيّ، يَأْخُذُون تَوْصِيَاتِهم على مَحْمَل الجِدّ، ويَسْــعَوْن لِتَقْلِيدِهِم في أَقْوالِهِم وأَفْعَالِهِم وأَنْمَاط حَيَاتِهِم، ويُمْكِن بِالطَّبْع تَخَيُّل نَتَائِــج قِيَام أَحَد هَؤُلَاء المُؤَثِّرين بِالثَّنَاء على مُنَظَّمَة مَــا أَو عَلَامَتِها ومُنْتَجَاتِها أَو خَدَمَاتِها، فَإِنَّها سَتَكْتَســب سُــمْعَةً كُبْرَى وشُهْرَةً واسِعَةً في غُضُون أَيَّام قَلِيلَة دُون أَن تَتَكَلَّــف مُوازنَــات مَالِيَّةً طَائِلَةً أَو تَبْذُل جُهُودًا تَسْــوِيقِيَّةً مُضْنِيَةً، فَقَط تَوْثِيق عَلَاقَاتِها مع الأَفْرَاد المُؤَثِّرين مُجْتَمَعِيًّا وإِقْنَاعُهُم بِقِيَمِها وأَهْدَافِها وتَرْسِيخ صُورَتِها الذِّهْنِيَّة لَدَيْهِم كَمُنَظَّمَة مَرْمُوقَة يُمْكِن الوُثُوق بِعَلَامَتِها التِّجَارِيَّة.

مِــن هُنَا، تَنْحَصِر مُهِمَّة مُدِير التَّأْثِــير في العُثُور على هَؤُلَاء المُؤَثِّرين والتَّفَاهُم مَعَهُم حَوْل مُشَارَكَة المُحْتَوى الخَاصّ بِالمُنَظَّمَة، لَكِن في المُقَابِل يَجِب على الفَرِيق الإِعْلَامِيّ مُشَارَكَة مُحْتَوى الشَّخْص المُؤَثِّر لِبِنَاء عَلَاقَة تَبَادُلِيَّة تَفَاعُلِيَّة، والانْخِرَاط المُسْــتَمِرّ في مِلَفَّاتِهِم الاجْتِمَاعِيَّة، ووضْع أَسْمَائِهِم أَو حِسَابَاتِهِم في المُشَارَكَات الخَاصَّة بِالمُنَظَّمَة.

- **مُنَسِّق الإِعْلَان عَبْر وسَائِل التَّواصُل الاجتِمَاعِيّ: (Social Media Advertiser)**

تَحْتَاج مُخْتَلف المُنَظَّمَات لِمُنَسِّــق إِعْلَانيّ مُتَخَصِّــص في المِنَصَّات الاجْتِمَاعِيَّة،

يكُون مَسْـــؤُولًا عَن تَصْمِيم اسْـــترَاتِيجيَّة الإعْلَان على الشَّبَكَات الاجْتمَاعِيَّة، لَا سِيَّمَا **facebook** و **Twitter** و **Instagram** و **Pinterest**، والَّتِي تُوفِّر خِيَارَات إعْلَان مَدْفُوعَة يمُكِن للمُنَظَّمَات الاسْـــتِفَادَة مِنْها في التَّرْوِيج لأَنْشِطَة عَلَامَتِها واسْـــتِقْطَاب العُمَلَاء، فَإِذَا كَانَت قِيَادَة عَمَلِيَّة الاسْتِحْواذ على العُمَلَاء هَدَفًا مُهِمًّا للفَرِيق الإعْلَاميّ الإلِكْتِرُونيّ، فَإِنّ اسْتِخْدَام تَطْبِيقَات وسَائِل التَّواصُل المَدْفُوعَة ضَرُورَة مُلِحَّةٌ.

ويَتَولَّى مُنَسِّق الإعْلَان أَيْضًا مَهامّ تَحْدِيد الجُمْهُور المُسْتَهْدَف للمُنَظَّمَة بِاسْتِخْدَام **"Facebook Audience Insights"** و **"Twitter Audiences"** عــلى سَــبِيل المِثَال، وإِنْشَــاء نُسْــخَة إعْلَانِيَّة للإعْلَانَات الصُّورِيَّة (أَو الاسْــتِعَانَة بِمَصَادِر خَارِجِيَّة لِمُصَمِّمي المُحْتَوى)، وتَحْدِيد المُحْتَوى الَّذِي سَــيَتِمّ التَّرْوِيج لَه من خِلَال الإعْلَانَات المَدْفُوعَــة، إِجْرَاء اخْتِبَارَات للمُكَوِّنَــات الإعْلَانِيَّة المُخْتَلِفَة من أَجْل تَطْوِير الاسْتِرَاتِيجِيَّة الإعْلَانِيَّة الحَالِيَّة، ومُرَاقَبَة تَقَدُّم الإعْلَانَات ومَدَى تَحْقِيقِها للأَهْدَاف المَرْغُوبَة وفي الوَقْت المُحَدَّد لَه.

مَهامّ إِدَارَة الاتِّصالات والإِعْلَام بالمُنَظَّمَة

تَلْعَــب إِدَارَة الاتِّصَالَات والإِعْلَام بِالمُنَظَّمَة دَوْرًا مُهِمًّا في التَّرْوِيج للمُنَظَّمَة وعَلَامَاتِها ومُنْتَجَاتِها أَو خِدْمَاتِها، وتَعْمَل بِكُلّ الطُّرُق المُمْكِنَة لِجَذْب المَزِيد من العُمَلَاء للمُنَظَّمَة، وعِنْدَمَا تُؤَدِّي هَذِه الإِدَارَة دَوْرَها بِشَــكْل مُتَمَيِّز فَإِنَّها سَتَعْمَل على جَذْب عُمَلَاء جُدُد، والمُحَافَظَة على العُمَلَاء الحَالِيِّين.

وتَتَمَثَّل المَهامّ الرَّئِيسَة المَطْلُوبَة في التَّواصُل الجَيِّد مع العُمَلَاء وتَكْوِين عَلَاقَات إِعْلَامِيَّة مُتَمَيِّزَة ومُتَعَدِّدَة مع مُمَثِّلِي مُخْتَلَف قَنَوات الإِعْلَام التَّقْلِيدِيّ المَطْبُوع والمَسْمُوع والمَرْئِيّ، نَاهِيك عَن مَهامّ أُخْرَى لإِدَارَة الاتِّصَالَات والإِعْلَام، **تَتَمَثَّل في الآتي:**

- **تَنْظِيم الفَعَالِيَّات** الخَاصَّة بِأَنْشِــطَة المُنَظَّمَة أَو الفَعَالِيَّات المُجْتَمَعِيَّة الَّتِي تُبْرِز صُورَة المُنَظَّمَة وعَلَامَتِها كَعُضْو فَاعِل في المُجْتَمَع وتُرَوِّج بِطَرِيقَة غَيْر مُبَاشِرَة لِقِيَمِها وأَهْدَافِها.

- **الإِشْرَاف عــــلى العَلاَقَات بَيْن المُنَظَّمَة ومُخْتَلف وسَــــائِل الإِعْلاَم**، والعَمَل على تَطْوِيرِها بِشَكْل مُسْتَمِرّ.
- **الإِشْرَاف على نَشْر أَخْبَـــار المُنَظَّمَة وعَلاَمَاتِها بِصُورَة دَوْرِيَّة**، وكَذَلِك الرَّدّ على جَمِيع الاسْتِفْسَارَات الَّتِي تَتَعَلَّق بِأَيّ أُمُور خَاصَّة بِالمُنَظَّمَة أَو العَلاَمَة تَطْلُبُها وسَائِل الإِعْلاَم المُخْتَلفَة.
- **أَرْشَـــفَة المَوادّ الإِعْلاَمِيَّة المَنْشُورَة عَن المُنَظَّمَة وعَلاَمَاتِها** من قَبْلُ؛ سَواء بِآلِيَّات تَقْلِيدِيَّة أَو تِكْنُولُوجِيَّة.
- **إِدَارَة المَواقِع الإِلِكْتِرُونِيَّة الخَاصَّة بِالمُنَظَّمَة والعَلاَمَة**، والعَمَل على تَحْسِين أَدَائِه وفَاعِلِيَّتِه بِشَكْل مُسْتَمِرّ، والتَّواصُل مع مُطَوِّرِي المَوْقِع الإِلِكْتِرُونِيّ من أَجْل تَطْوِير مُحْتَوى المَوْقِع بِشَكْل مُسْتَمِرّ.
- **إِدَارَة مَواقِع التَّواصُـــل الاجْتِمَاعِيّ التَّابِعَة للمُنَظَّمَة وعَلاَمَتِها**، ونَشْر المَقَالاَت المُتَخَصِّصَة بها، والتَّعَاوُن مع مَجْمُوعَة مِن المُحَرِّرِين لِتَوْفِير مُحْتَوى هَذِه المَقَالاَت بِعَدَد من اللُّغَات.
- **تَمْثِيـــل المُنَظَّمَة وعَلاَمَتِها والتَّحَـــدُّث للجُمْهُور** يُعَدّ من أَهَمّ وأَبْرَز مَهامّ إِدَارَة الإِعْلاَم بِالمُنَظَّمَـــة، وذَلِك بِتَكْلِيف أَحَد أَعْضَاء الفَرِيق للعَمَل كَمُتَحَدِّث رَسْـــمِيّ للمُنَظَّمَـــة يَتَولَّى الحَدِيث والتَّعْلِيق في المُؤْتَمَرَات والفَعَالِيَّات والمُنَاسَـــبَات الَّتِي تُنَظِّمُها المُنَظَّمَة.
- **الحِـــرْص على إِصْدَار الكُتَيِّبَات والنَّشَرَات الإِخْبَارِيَّة**، ومُتَابَعَة البَرِيد الوارِد مِن الجُمْهُور.
- **القُـــدْرَة على التَّعَامُل في أَوْقَات الأَزَمَات الَّتِـــي تَمُرّ بها المُنَظَّمَة**؛ بِحَيْث يَتَمَكَّن الفَرِيـــق مِن الحِفَاظ عـــلى الصُّورَة الذِّهْنِيَّة للمُنَظَّمَـــة وعَلاَمَتِها لَدَى عُمَلاَئِها وحِمَايَة سُمْعَتِها بَيْن المُنَافِسِين.

من خِـــلاَل هَذِه المَهامّ تَتَمَكَّن المُنَظَّمَة مِن التَّسْـــوِيق للعَلاَمَة التِّجَارِيَّة الخَاصَّة بِها، وتَحْقِيـــق الثِّقَة المَطْلُوبَة بَيْن المُنَظَّمَة وبَـــيْن عُمَلاَئِها، فَالاتِّصَالاَت تُمَكِّن المُنَظَّمَة مِن

التَّعَرُّف على شَخْصِيَّة الجُمْهُور ومَدَى رِضاه عَن الخِدْمَات والمُنْتَجَات المُقَدَّمَة إلَيْه، مَا يُسَاهِم في النِّهاية في الحِفَاظ على سُمْعَتِها(1).

إدَارَة سُمْعَة المُنظَّمَة عَبْر الإنْتَرْنِت

لَكِن الوضْع يَخْتَلِف كَثِيرًا بالنِّسْبَة لِفَرِيق العَمَل الإلِكْتْرُونيّ؛ إذ لَدَيْه قَائِمَة مُطَوَّلَة من المَهامّ المُعَقَّدَة الَّتِي تَتَطَلَّب اسْتِراتِيجِيَّات عَمَل دَقِيقَةً وتَطْوِيرًا مُسْتَمِرًّا، وتَنْدَرِج جَمِيع هَذِه المَهامّ تَحْت لِواء إدَارَة سُمْعَة المُنَظَّمَة وعَلَامَاتِها عَبْر الإنْتَرْنِت؛ لأَنَّها تَسْعَى في النِّهايَة لِتَعْزِيز صُورَتِها الذِّهْنِيَّة لَدَى الجُمْهُور وحِمَايَة سُمْعَتِها سَواء في الأَوْقَات العَادِيَّة أو خِلَال الأَزْمَات.

وتَتَمثَّل هذه المَهامّ في:

- **تَعْزِيز وُجُود المُنَظَّمَة عَبْر مَواقِع التَّواصُل الاجْتِمَاعِيّ:**
غَالِبِيَّة المُنَظَّمَات لَا تَنْمُو لِتُصْبِح شَرِكَات نَاجِحَةً دُون رِعَايَة عُمَلَائِها على طُول الطَّرِيق، لِذَلِك هُنَاك فَرْق كَبِير بَيْن مُنَظَّمَة نَاجِحَة ومُنَظَّمَة ذَات سُمْعَة رَائِدَة عَبْر الإنْتَرْنِت، فَرُبَّمَا تَكُون هُنَاك مُنَظَّمَة نَاجِحَة بِمَقَايِيس الأَرْبَاح والمَبِيعَات وتَوْفِير رَواتِب مُغْرِيَة لِمُوظَّفِيها، لَكِنَّها تَظَلّ مَغْمُورَةً إلِكْتْرُونِيًّا لَا يَعْرِفُها الجُمْهُور أو يُثْنِي عَلَيْها بِتَعْلِيقَات جَيِّدَة يَتِمّ نَشْرُها على نِطَاق واسِع بِمَا يُعَزِّز سُمْعَتَها، إذًا هِي تَفْتَقِر بِقُوَّة لإدَارَة السُّمْعَة عَبْر مَواقِع التَّواصُل الاجْتِمَاعِيّ.

وعِنْدَمَا تَكُون المُنَظَّمَة مُمَثَّلَةً تَمْثِيلًا نَاقِصًا عَبْر الإنْتَرْنِت أو غَيْر مُوجَوْدَة من الأَسَاس؛ فَإنَّها تَكُون عُرْضَةً لِتَهْدِيدَات في السُّمْعَة من نَتَائِج البَحْث غَيْر المُواتِيَة، لِذَلِك يَجِب أَن يَسْعَى الفَرِيق الإعْلَامِيّ الإلِكْتْرُونِيّ لِتَعْزِيز وُجُود المُنَظَّمَة وعَلَامَتِها

1. Bloom, Leslie. "**The Role Of The Communication Department In An Organization**". Bizfluent, 2018. https://bit.ly/2jOjuI5.

التِّجَارِيَّة عَبْر الإِنْتَرْنِت من خِلَال تَدْشِــين صَفَحَات رَسْمِيَّة لَها وتَحْدِيثِها بِنَشْر أَخْبَــار المُنَظَّمَة وفَعَالِيَّاتِها وأَحْدَث مُنْتَجَاتِهــا أَو خِدْمَاتِها والتَّواصُل الفَعَّال مع العُمَلَاء واسْــتِقْطَاب آخَرِين جُدُد، بِمَا يَضْمَن الارْتِقَاء بِاسْم المُنَظَّمَة في طَلَبَات البَحْث المُتَقَدِّم عَن المُنَظَّمَات والعَلَامَات التِّجَارِيَّة(1).

- **التَّصَدِّي للتَّعْلِيقَات السَّلْبِيَّة عَبْر الإِنْتَرْنِت:**

تُعَدّ مَواقِع المُرَاجَعَة الأَكْثَر اسْــتِخْدَامًا من قِبَل الجُمْهُور الإِلِكْتِرُونِيّ -بَعْد مَوْقِع Google- فِيمَا يَخْتَصّ بِالبَحْث عَن العَلَامَات التِّجَارِيَّة، فَإِذَا مَا نُشِر تَعْلِيق سَلْبِيّ واحِد عَن المُنَظَّمَة في هَذِه المَواقِع فَإِنَّها سَتُؤَثِّر سَلْبًا على سُمْعَتِها وسَتُؤَدِّي لِخَسَارَة العَشَرَات مِن العُمَلَاء، سَواء مِن العُمَلَاء الحَالِيِّين للمُنَظَّمَة أَو العُمَلَاء المُحْتَمَلِين، وسَــتَحْتَاج المُنَظَّمَة حِينَئِذ لِكَسْــب نَحْو 12 مُرَاجَعَةً إِيجَابِيَّةً مِن العُمَلَاء لِتَعْوِيض هَذِه المُرَاجَعَة السَّلْبِيَّة(2).

هُنَا يَتَحَتَّم على الفَرِيق الإِعْلَامِيّ نَشْر مَحْتَوًى إِيجَابِيّ عَن المُنَظَّمَة على الإِنْتَرْنِت، عَن طَرِيق تَضْخِيم أَنْشِــطَتِها المِهْنِيَّة والخَيْرِيَّة ومُبَادَرَاتِها للمَسْؤُولِيَّة المُجْتَمَعِيَّة، ونَــشْر الأَخْبَار الإِيجَابِيَّة عَن ثَقَافَتِها ومُعَــدَّلَات نُمُوِّها ومَعَايِير التَّوْظِيف فِيها إِلَى غَــيْر ذَلِك، وتَحْفِيز عُمَلَاء المُنَظَّمَة على التَّعْلِيق الإِيجَابِيّ عَنْها وعَن عَلَامَتِها وخِدْمَاتِها أَو مُنْتَجَاتِها عَبْر مَواقِع التَّواصُل الاجْتِمَاعِيّ أَو مَواقِع المُرَاجَعَة.
وفي الوَقْت ذَاتِه يَنْبَغِي عَلَيْه المُرَاقَبَة الدَّائِمَة للتَّنْبِيهات الوارِدَة عَبْر مَواقِع التَّواصُل الاجْتِمَاعِيّ، ومُتَابَعَة مَواقِع المُرَاجَعَة ورَصْد التَّعْلِيقَات الوارِدَة من خِلَالِها، فَذَلِك يُفِيد في كَشْــف المُحْتَوى السَّــلْبِيّ عَن المُنَظَّمَة ومُعَالَجَتِه على الفَوْر؛ لِأَنّ العُثُور

1. Sickler, Jonas. "**Corporate Reputation Management For Brands**". Reputationmanagement. Com, 2019, https://bit.ly/2YXKkQq.
2. Shulzhenko, Mary. **"20 Shocking Customer Service Facts And Stats (Infographic)".** Provide Support Blog, 2015, https://bit.ly/2QdvN02.

السَّرِيع على نَتَائِج البَحْث الضَّارَّة سَـيَمْنَع من تَأْمِين مَوْطِئ قَدَم لِهَذِه التَّعْلِيقَات في صَفْحَة واحِدَة على الإِنْتَرْنِت، لَا سِيَّمَا مَوْقِع "Google" وغَيْرِها من مُحَرِّكَات البَحْث الأُخْرَى. ومِن المُجْدِي هُنَا، الاسْتِفَادَة من تَحْسِين مُحَرِّكَات البَحْث (Search Engine Optimization-SEO) في تَطْوِير المُحْتَوى الإِيجَابيّ عَن المُنَظَّمَة حَتَّى تَرْتَقِي في نَتَائِج البَحْث عَبْر مُحَرِّكَات البَحْث الشَّهِيرَة "**Google**" وغَيْرِها، فَلَن تَكُون إِدَارَة سُمْعَة المُنَظَّمَة نَاجِحَةً مَا لَم يَتِمّ دَعْمُها بتَحْسِين مُحَرِّك البَحْث، وكُلَّمَا تمَتَّعَت المُنَظَّمَة بِسُمْعَة رَائِدَة في السُّوق وبَيْن الجُمْهُور، كُلَّمَا أَصْبَح تَحْسِين مُحَرِّكَات البَحْث ضَرُورَةً مُلِحَّةً لِاسْتِمْرَارِها.

- **مُعَالَجَة المَقَالَات السَّلْبِيَّة عن المُنَظَّمَة أو مُدِيرِيها:**

كُبْرَى المُنَظَّمَات العَالَمِيَّة لَيْسَت بِمَنْأًى عَن المَقَالَات السَّلْبِيَّة لِمُتَصَيِّدِي الأَخْطَاء والأَخْبَار المُوجَّهَة لِتَدْمِير سُمْعَتِها، وفي الكَثِير مِن الأَحْيَان تَكُون هذه المَوَادّ حَقِيقِيَّةً ولَا تَنْطَوِي على سُوء نِيَّة، فَيُمْكِن أَن يَدْفَع هَدَف الرِّبْح وزِيَادَة المَبِيعَات بَعْض المُنَظَّمَات لِإِجْرَاءَات غَيْر قَانُونِيَّة تَتَسَبَّب في فَضَائِح وانْهِيَار سُمْعَتِها، ورُبَّمَا يَكُون الخَطَأ نَابِعًا من سُلُوك شَخْصِيّ لِأَحَد المُدَرَاء.

وبِشَكْل عَامّ، يَتَحَتَّم على الفَرِيق الإِعْلَامِيّ الإِلِكْتِرُونِيّ التَّصَدِّي لِهذه الأَزْمَة واتِّبَاع نَهْج اسْتِرَاتِيجِيّ مُتَخَصِّص لِإِدَارَة السُّمْعَة وقْت الأَزَمَات وتَعْزِيز خِبْرَة العَلَامَة التِّجَارِيَّة والتَّرْوِيج لِقِيمَتِها وأَنْشِطَتِها وتَعْزِيز الثِّقَة بِها، والاسْتِفَادَة من مُدَرَائِها وخِبْرَاتِهِم في المَجَال وأَنْشِطَتِهِم المُجْتَمَعِيَّة عَبْر نَشْرِها على نِطَاق واسِع ورَبْطِها بِالمُنَظَّمَة وقِيَمِها، وبِالتَّالِي تَعْزِيز وُجُودِها عَبْر مَواقِع التَّواصُل الإِعْلَامِيّ، بِاعْتِبَارِها حَاضِنَةً للكَثِير مِن الخُبَرَاء والقِيَادِيِّين، مَا يُسَاعِد على تَقْلِيل الآثَار السَّلْبِيَّة للأَزْمَة والتَّرْوِيج الجَيِّد لِسُمْعَتِها.

يُمْكِن للفَرِيق أَيْضًا تَعْزِيز وُجُود المُنَظَّمَة عَبْر المَوَاقِع الإِخْبَارِيَّة الرَّائِدَة والمَنَصَّات الرَّقْمِيَّة الشَّهِيرَة سَوَاء بِالإِعْلَانَات المَدْفُوعَة الأَجْر أَو عَبْر الشَّرَاكَات المُتَبَادَلَة

بَيْنَها، فَهُنَا يُمْكِن للمُنَظَّمَة تَوْجِيه مَا يُنَاسِبُها من قَوالِب إعْلَامِيَّة مُخْتَلِفَة عَبْر هذه المِنَصَّات، مَا يُسَاهِم في دَحْض أَسْبَاب الأَزْمَة وتَعْزِيز صُورَتِها وتَرْسِيخ سُمْعَتِها، واخْتِيَار المَفَاتِيح الرَّئِيسَة لِلرَّسَائِل الإِعْلَامِيَّة عَنْها بِشَكْل أَكْثَر دِقَّةً.

- **امتِصاص غَضَب العُمَلَاء عَبْر المِنَصَّات الاجْتِمَاعِيَّة:**

مُتَابِعُو وسَائِل التَّواصُل مِن الأُصُول التِّجَارِيَّة المُذْهِلَة للمُنَظَّمَة[1]، ولِذَا يَنْبَغِي إِجَادَة التَّعَاطِي مَعَهُم والتَّفَاعُل السَّرِيع مع مُقْتَرَحَاتِهِم وإجَابَة أَسْئِلَتِهِم، لَكِن بِقَدْر مَا يَنْبَغِي الفَوْز بِهِم بِقَدْر مَا يَنْبَغِي الحَذَر من رُدُود فِعْلِهِم لَا سِيَّمَا في حَالَات الغَضَب والشَّكْوى، فَفِي هذه الحَالَة يَتَحَوَّل العَمِيل الواحِد لِعُنْصُر فَاعِل في هَدْم سُمْعَة المُنَظَّمَة وخَسَارَتِها المَزِيد مِن العُمَلَاء.

لِذَلِك مِن المَهَامّ الحَيَوِيَّة لِفَرِيق العَمَل الإِلِكْتِرُونِيّ التَّعَامُل الذَّكِيّ مع شَكْوى العَمِيل فَبِدَايَةً يَجِب إِبْدَاء التَّعَاطُف الكَامِل مع شَكْواه والأَسَف الشَّدِيد من غَضَبِه، ثُمّ سُؤَالُه عَن مَصْدَر الشَّكْوى وفَهْم إِجَابَتِه بِدِقَّة، دُون اللُّجُوء لِتَجَنُّب إِنْكَار المُشْكِلَة، أَو التَّقْلِيل من حَجْمِها الفِعْلِيّ، أَو حَتَّى مُجَادَلَة العَمِيل في أَسْبَابِها أَو حَذْف تَعْلِيقَاتِه السَّلْبِيَّة ومَنْع المُتَابَعَة، بَل مِن الأَفْضَل تَهْدِئَتُه بِتَقْدِيم الاعْتِذَار عَن الخَطَأ وتَحَمُّل المَسْؤُولِيَّة إِزَاءَه وتَبَنِّي وُجْهَة نَظَرِه، وإِشْعَارُه بِالرَّغْبَة الأَكِيدَة في المُسَاعَدَة، وتَقْدِيم الوَعْد بِسُرْعَة حَلّ المُشْكِلَة والتَّواصُل مَعَه لِإِخْبَارِه بِالإِجْرَاءَات الَّتِي اتَّخَذَتْها المُنَظَّمَة لِاسْتِرْضَائِه.

ومِن المُفِيد أَيْضًا هُنَا، تَوْجِيه الشُّكْر للعَمِيل؛ بِسَبَب لَفْتِه أَنْظَار المُنَظَّمَة لِهذه المُشْكِلَة، والَّتِي سَوْف تُوفِّر على المُؤَسَّسَة الكَثِير مِن التَّكَالِيف، الَّتِي قَد تَتَكَبَّدُها

1. يُمْكِن أَن نُطْلِق هذا مَجَازًا؛ إِذ تَبْذُل المُنَظَّمَة الكَثِير مِن الجُهْد لاسْتِقْطَاب العُمَلَاء، وكذا المُحَافَظَة عَلَيْهِم، وَيَجْرِي الأَمْر كَذَلِك على مُتَابِعِي الصَّفَحَات الاجْتِمَاعِيَّة؛ إِذ تَبْذُل المُنَظَّمَة جُهُودًا كَبِيرَةً لِلتَّرْوِيج والاسْتِقْطَاب، وفي هذا يُمْكِن اعْتِبَار عَدَد أَو حَجْم المُتَابِعِين أَو المُضَافِين في الصَّفَحَات دَلِيلًا على قُوَّة المُنَظَّمَة أَو ضَعْفِها، وَكَذَلِك تَفَاعُل هؤلاء المُتَابِعِين مع أَخْبَار وَنَشَاطَات المُنَظَّمَة، وبهذا ونَظَرًا لِلتَّكْلِفَة الكَبِيرَة الَّتِي تَدْفَعُها المُنَظَّمَة لِتَشْكِيل ذَلِكَ؛ يُمْكِن اعْتِبَار ذَلك مِن الأُصُول التِّجَارِيَّة للمُنَظَّمَة، وَلَا أَدَلّ على ذَلِك من قِيَام بَعْض المُنَظَّمَات بِبَيْع صَفَحَاتِها لِمُنَظَّمَات مُنَافِسَة أُخْرَى.

نَتِيجَة تَذَمُّر العُمَلَاء الآخَرين من ذَات الخِدْمَة، فَيَجب أَن تَصِلَه رِسَـــالَة مُفَادُها أَنّ "العَمِيل الَّذي يُبَادِر إِلَى الشَّـــكْوى، بمَثَابَة صَدِيق للمُنَظَّمَةِ" كَي يَشْعُر بِالانْتِمَاء لَها وبِمَسْؤُولِيَّتِه تِجَاه تَطْوِير خِدْمَاتِها والارْتِقَاء بِسُمْعَتِها.

نمَاذِج مُتَمَيِّزَة في ذَلِكَ

ومن أَبْرَز الأَمْثِلَة على الدَّوْر المُهِمّ الَّذِي يَلْعَبُه فَرِيق الإِعْلَام أَو الاتِّصَال المُؤَسَّسِيّ، هو مَا يَقُوم به هَذَا الفَرِيق في شَرِكَة(1) "MEDELA"؛ حَيْث يَقُوم هَذَا الفَرِيق بِالاسْتِمَاع إِلَى عُمَلَاء الشَّرِكَة، ويُتَابِع بِشَـــكْل مُسْـــتَمِرّ التَّغْطِيَة الإِعْلَامِيَّة لِنَشَاطَات الشَّرِكَة على الإِنْتَرْنِت، وهذه التَّغْطِيَة مُهِمَّة جدًّا بِالنِّسْبَة للشَّرِكَة؛ نَظَرًا لِطَبِيعَة العَمَل الخَاصَّة بها، وللمُنْتَجَات الَّتِي تُقَدِّمُها للعُمَلَاء، بمَا يَتَطَلَّب التَّوَاصُل المُسْـــتَمِرّ مع العُمَلَاء؛ من أَجْل قِيَـــاس رِضَاهُمْ؛ حَيْث يَتَطَلَّب الأَمْر وُجُود مُسْـــتَوًى جَيِّد من الثِّقَة بَيْن الشَّرِكَة وبَيْن عُمَلَائِهـــا؛ حَيْث يَعْمَل الفَرِيق الإِعْلَامِيّ لهذه الشَّرِكَة العَالَمِيَّة على رَصْد كُلّ ما يَخُصّ السُّـــوق ومُشْكِلَاتِه حَتَّى تَتَمَكَّن الشَّرِكَة من وضع حُلُول مُنَاسِبَة لَه فِيمَا يَخُصُّها، فهذه الشَّرِكَة تَسْعَى بِشَكْل مُسْتَمِرّ لِوضْع بَرْنَامَج اتِّصَالَات ذِي اسْتِرَاتِيجِيَّات قَوِيَّة وواضِحَة.

كَذَلِك من الأَمْثِلَة المُتَمَيِّزَة في الاتِّصَالَات الإِعْلَامِيَّة مَا تَقُوم به شَرِكَة(2) "Meltwater News"؛ حَيْث تَهْتَمّ الشَّرِكَة بِتَوْفِير قَاعِدَة بَيَانَات تَخُصّ الاتِّصَالَات الإِعْلَامِيَّة؛ حَيْث

1. تَأَسَّسَت **Medela** في عام 1961م من قبَل أولى لارسون ومَقَرُّها في سِوِيسْرَا، وهي شَرِكَة عَالَمِيَّة تَخْتَصّ بِتَصْنِيع مُنْتَجَـات الرَّضَاعَـة الطِّبِيعِيَّة وَتِكْنُولُوجْيَـا Medela، medical vacuum ولَدَيْها 18 شَرِكَـة تَابِعَة لَها في أُورُوبَّا وَأَمْرِيكَا الشَّمَالِيَّة وَآسْيَا، وَتُوَزِّع Medela مُنْتَجَاتِها في أَكْثَر من 100 دَوْلَة حَوْل العَالَم، إِمَّا بِشَكْل مُبَاشِر أو من خِلَال شُرَكَاء مُسْتَقِلِّين، وَيَعْمَل في ميديلا نَحْو 1740 مُوَظَّفًا حَوْل العَالَم، يُوجَد 440 مُوَظَّفًا مِنْهُم في سِوِيسْرَا، للمزيد: الموقع الرسمي للشركة، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/8n5yX
2. **"Meltwater News"**: شَرِكَة نُرْوِيجِيَّة، تَأَسَّسَت في عَام 2001م في أُوسْلُو (النَّرْوِيج) على أَيْدِي رَئِيسِها التَّنْفِيذِيّ، وَبِمُبَلِّغ 1500 دُولَار فَقَط، وَقَد تَخَصَّصَت مُنْذ البِدَايَة في مَجَال الأَخْبَار الرَّقْمِيَّة النَّاشِـئَة، وَمَع مُرُور السَّـنَوَات أَصْبَحَت رَائِدَةً في مُرَاقَبَة وَسَائِل الإِعْلَام، تَتَوَافَر على أَكْثَر من 26 أَلْف عَمِيل و 1500 مُوَظَّف و 55 مَكْتَب إِقْلِيمِيّ حَوْل العَالَم، للمَزِيد: المَوْقِع الرَّسْمِيّ للشَّرِكَة، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/8n5yX

تَشْـمَل قَاعِـدَة البَيَانَات الخَاصَّة بهذه الشَّركَة عَدَد 350 أَلْـف صَحَفِيّ ومُدَوِّن، تمّ تَقْسِـيمُهُم وفقًا للأَمَاكِن الجُغْرَافِيَّة الَّتِي يَنْتَمُون إِلَيْهَـا، وهو مَا يُيَسِّر على الشَّرِكَة التَّواصُل مع أَكْبَر قَدْر مُمْكِن مِن الصَّحَفِيِّين في الشَّرِكَة الَّتِي تَتَطَلَّب هَذَا التَّواصُلَ(1).

ومِـن التَّجَارِب العَالَمِيَّة الرَّائِدَة كَذَلِك في اسْـتِخْدَام الاتِّصَالَات الإِعْلَامِيَّة لِلارْتِقَاء بِسُـمْعَة المُنَظَّمَة، مَا اخْتَبَرَتْه "Google" في التَّصَدِّي لفيروس "الإِيبُولَا"، فَفِي الوقْت الَّذِي فَشَلَت فِيه الحُكُومَات في جَمِيع أَنْحَاء العَالَم من تَوْحِيد الجُهُود لِمُكَافَحَة المَرَض، قَرَّرَت "Google" تَنْظِيم حَمْلَة إِعْلَامِيَّة عَالَمِيَّة لِجَمْع التَّبَرُّعَات عَن طَرِيق التَّعَهُّد بِدَفْع دُولَارَيْن مُقَابِل كُلّ دُولَار يَتِمّ التَّبَرُّع به من خِلَال مَوْقِعِها عَبْر الإِنْتَرْنِت، وقَامَت بِإِعْدَاد عُنْوان URL مُحَدَّد للحَمْلَة هو "onetoday.google.com/fightebola" لِشَرْح هَذَا الإِجْرَاء الاجْتِمَاعِيّ ودَعْوة الأَشْخَاص من جَمِيع أَنْحَاء العَالَم للمُسَاهَمَة في الحَمْلَة.

حَمْلَـة "Google Ebola" في مُحَرِّكَات البَحْث تَضُمّ أَكْثَر من 22 مِلْيُون نَتِيجَة تَتَنَوَّع بَيْن الأَخْبَار والمَقَالَات والصُّور ومَقَاطِع الفِيدْيُو وغَيْرِها، وقَد أَكْسَبَت "Google" سُمْعَةً رَائِدَةً بِاعْتِبَارِها واحِدَةً مِن الشَّرِكَات العَالَمِيَّة ذَات الالتِزَام الاجْتِمَاعِيّ والإِنْسَـانِيّ، وفي الوقْـت ذَاته أَثْبَتَت "Google" من خِلَال هذه الحَمْلَـة التَّأْثِير القَوِيّ للفَرِيق الإِعْلَامِيّ في التَّرْوِيج للمُنَظَّمَة ودَفْع سُمْعَتِها وصُورَتِها الذِّهْنِيَّة لَدَى الجُمْهُور(2).

فريق إِدَارَة الأَزَمَات

إِنّ إِدَارَة الاتِّصَالَات الإِعْلَامِيَّة دَاخِل أَيّ مُنَظَّمَة لَدَيْها العَدِيد مِن المَهَامّ والمَسْـؤُولِيَّات الَّتِي يَجِب عليها الاهْتِمَام بها، وتَقْدِيم أَفْضَل ما لَدَيْها في تَحْقِيق الأَهْدَاف الاتِّصَالِيَّة الخَاصَّة بها، لَا سِيَّمَا في أَوْقَات الأَزَمَات، فَهُنَا تَكُون مَهَمَّة التَّواصُل مِن المَهَامّ الخَاصَّة

1. علي عبدالفتاح، **الإِعْلَام الاجتِمَاعِيّ**، دار اليازوري للنَّشْر (عمان-الأردن)، ط1، 2014م، ص ص 79 - 80.
2. Shulzhenko, Mary. "**The top 10 PR & Communication Campaign Examples**". Augure Blog. 2017 https://bit.ly/2YLH8fm.

جـــدًّا، والَّتِي يَجْدُر أَن نُفْرِد لَها الحَدِيث في هَذَا المَقَام، فَعِنْدَمَا تَتَعَرَّض المُنَظَّمَة لأَزْمَة ما، مِثْل أَزَمَات العُنْف دَاخِل مَكَان العَمَل، أَو إِصَابَات العَمَل غَيْر المَقْصُودَة، أَو حَالَات الوفَاة أَثْنَاء العَمَل، وعَمَلِيَّات تَسْرِيح العُمَّال مِن المُنَظَّمَة، كُلّ هذه الأَنْواع مِن الأَزَمَات قد يَتَرَتَّب عليها الكَثِير مِن الشَّـــائِعَات والادِّعَاءَات الَّتِي قد تَتَسَبَّب في الإِسَاءَة لِسُمْعَة المُنَظَّمَة، وهنا يَتِمّ تَشْـــكِيل فَرِيق إِدَارَة الأَزَمَات لِلرَّدّ الفَوْرِيّ على إِشَـــارَات الإِنْذَار بالأَزْمَة، وتَحْلِيل المَوْقِف الرَّاهِن واتِّخَاذ القَرَارَات بِشَـــأْن مَسَـــار العَمَل في المُسْتَقْبَل، ووضْع اسْـــتِرَاتِيجِيَّات لِمُسَاعَدَة المُنَظَّمَة على الخُرُوج مِن الأَوْقَات الصَّعْبَة في أَقْرَب وقْـــت مُمْكِن، وتَنْفِيذ الخُطَط ذَات الصِّلَة لِلتَّغَلُّـــب على حَالَات الطَّوارِئ، بما يَهْدِف لِحِمَايَة المُنَظَّمَة مِن الآثَار المُتَرَتِّبَة على ذَلِك.

وَيُعَدّ فَرِيق الاتِّصَالَات مِن المُكَوِّنَات الرَّئِيسَة لِفَرِيق إِدَارَة الأَزَمَات، بِالتَّعَاوُن مع فَرِيق العَلَاقَات العَامَّة، بِاعْتِبَارِهِمَا حَلْقَة الوصْل بَيْن المُنَظَّمَة وعَلَامَتِها من جَانِب والعُمَلَاء وأَصْحَـــاب المَصْلَحَة الآخَرِين من جَانِب آخَر، لِذَلِك فَإِنّ أَحَد الأَدْوار الرَّئِيسَـــة لِهَذَا الفَرِيق قَبْل حُدُوث الأَزْمَة هو الوَعْي الدَّائِم بِسَـــيْر العَمَل وأَوْجُه القُصُور أَو التَّمَيُّز، ووضْع المُنَظَّمَة بَيْن المُنَافِسِـــين، والمُتَابَعَة الدَّائِمَـــة لآرَاء العُمَلَاء والقَضَايَا الَّتِي تُثَار بِشَـــأْنِها أَو في مَجَال عَمَلِها في وسَائِل الإِعْلَام ومِنَصَّات التَّواصُل الاجْتِمَاعِيّ، وهَذَا مَـــا يُمَكِّنُه مِن التَّنَبُّؤ بِحُدُوث مِثْل هذه الأَزَمَات وتَوقُّعِها مُسْـــبَقًا، مع وضْع الخُطَط الإِعْلَامِيَّة المُنَاسِبَة لِلتَّعَامُل مَعَها.

وخِلَال الأَزْمَة يَتَمَثَّل دَوْر الفَرِيق في صِيَاغَة بَيَانَات اسْتِبَاقِيَّة لِتَفَادِي رُدُود الفِعْل تِجَاه الأَزْمَة، والبَقَاء على اتِّصَال مع أَصْحَاب المَصْلَحَة، سَـــواء بِطَرِيقَة مُبَاشِرَة أَو عَبْر مَواقِع التَّواصُل الاجْتِمَاعِيّ، والتَّأْكِيد على حِرْص المُنَظَّمَة على اتِّخَاذ الإِجْرَاءَات المُنَاسِبَة لإِنْهاء المَوْقِف، والتَّواصُل المُسْـــتَمِرّ أَيْضًا مع وسَائِل الإِعْلَام وإِطْلَاعِها أَوَّلًا بِأَوَّل على القَرَارَات الَّتِي تَتَّخِذُها المُنَظَّمَة، مع مُرَاعَاة كَافَّة مَعَايِير الدِّقَّة والشَّفَافِيَّة في البَيَانَات والمَعْلُومَات المُقَدَّمَـــة، والمُبَادَرَة بِإِجْرَاء المُقَابَلَات الصِّحَافِيَّة أَو التِّلِفِزْيُونِيَّة أَو إِقَامَة مُؤْتَمَر صِحَافِيّ لِكَشْـــف تَدَاعِيَات الأَزْمَة وخُطُوات عِلَاجِها وضَمَان تَغْطِيَة رُدُود فِعْلِها تِجَاه الأَزْمَة في

وسَـــائِل الإِعْلَام المُخْتَلفَة، والإِشْرَاف على النَّشَرَات الصِّحَافِيَّة وبَيَانَات مَواقع التَّواصُل الاجْتِمَاعِيّ، وتَتَبُّع وقِيَاس اتِّجَاهات وسَائِل الإِعْلَام والرَّأي العَامّ بِشَأْن الأَزْمَة والمُنَظَّمَة، وتَعْدِيل الرَّسَائِل الإِعْلَامِيَّة واسْتِراتِيجِيَّات التَّواصُل بِحَسَب الحَاجَة وتَطَوُّر الأَزْمَة سَلْبًا أَو إِيجَابًا(1). وقَد يَتَطَلَّب الأَمْر في بَعْض الأَحْيَان التَّواصُل مع جِهات قَانُونِيَّة ومُحَامِين ومَسْؤُولِين ومُوظَّفي الاتِّصَال مع المُنَظَّمَات الحُكُومِيَّة وغَيْر الحُكُومِيَّة؛ من أَجْل التَّوصُّل لِحَلّ جَيِّد لِلتَّعَامُل مع الأَزْمَة، وإِحَاطَتِها والسَّيْطَرَة عَلَيْها(2).

1. Juneja, Prachi. "**Crisis Management Team - Meaning, Role And Its Function**". Managementstudyguide.Com, https://bit.ly/2ZN2lCd.
2. Frederick, Ann. "**What Are The Functions Of A Corporate Communication Department?**". Small Business - Chron.Com, 2019, https://bit.ly/37Oh7xd.

المَبْحَث الرَّابِع

الوسَائِط الإِعْلَامِيَّة للمُنَظَّمَة

تَعْمَل المُنَظَّمَات عَادَةً من خِلَال مَجْمُوعَة مِن الوسَائِل الإِعْلَامِيَّة التَّعْرِيفِيَّة، الَّتِي يمْكِن اعْتِبَارُها وسِيلَة تَواصُل بَيْنَها وبَيْن الجُمْهُور والعُمَلَاء وأَصْحَاب المَصَالِح، وعَادَةً مَا تَكُون النَّشَرَات والمَجَلَّات الَّتِي تُصْدِرُها المُنَظَّمَات من أَهَمّ وسَائِل تَمْرِير ونَشْر المَعْلُومَات والأَخْبَار للمُوظَّفِين؛ حَيْث تَقُوم المُنَظَّمَة بإِمْدَاد الجُمْهُور والمُتَعَامِلِين بالمَعْلُومَات المَطْلُوبَة من خِلَال هذه النَّشَرَات الإِخْبَارِيَّة المَطْبُوعَة والكُتَيِّبَات الصَّغِيرَة الَّتِي تَحْمِل العَدِيد مِن المَعْلُومَات عَن المُنَظَّمَة، وعَن مَجَال عَمَلِها وأَنْشِطَة عَلَامَتِها[1].

ومن أَهَمّ صُور وأَشْكَال الوسَائِط الإِعْلَامِيَّة الَّتِي تُصْدِرُهَا المُنَظَّمَات هو إِصْدَار نَشَرَات خَاصَّة بالمُوظَّفِين وكُتَيِّبَات خَاصَّة بالثَّقَافَة التَّنْظِيمِيَّة الخَاصَّة بالمُنَظَّمَة، تَتَضَمَّن مَعْلُومَات تَخُصّ العَمَل وكَيْفِيَّة سَيْرِه دَاخِل المُنَظَّمَة، والهَيْكَل التَّنْظِيمِيّ، وكَذَلِك تَحْمِل مَعْلُومَات تَثْقِيفِيَّة ومَقَالَات مُتَنَوِّعَة تَخُصّ مَجَال العَمَل، كَمَا تُصْدِر المُنَظَّمَة أَيْضًا المَطْوِيَّات وبَعْض التَّقَارِير والإِرْشَادَات النَّمَطِيَّة المَطْلُوبَة[2].

وسَائِل التَّواصُل الاجتِمَاعِيّ ومَزَايَاها

وفي هَذَا العَصْر الَّذِي نَشْهَد فِيه ثَوْرَات تِكْنُولُوجِيَّة مُتَلَاحِقَة، أَصْبَحَت وسَائِل التَّواصُل الاجْتِمَاعِيّ والمُدَوَّنَات الإِلِكْتِرُونِيَّة مِن الأَدَوات المُهِمَّة الَّتِي تَسْتَخْدِمُها المُنَظَّمَات المُخْتَلِفَة في التَّواصُل الفَعَّال مع جُمْهُورِها، وتَعْرِيفِهِم بِعَلَامَتِها ومُنْتَجَاتِها أَو خِدْمَاتِها

1. أبو زغيزغ، عبدالله. **مُقدِّمَة في الإرشاد المِهْنِيّ**. الأردن: دار يافا العِلْمِيَّة، ط1، 2010م، ص16.
2. بوعطيط، جلال الدين. **الاتِّصَال التَّنْظِيمِيّ وعلاقَتُه بالأدَاء الوَظِيفِيّ**، رِسَالة ماجستير كُلِيَّة العُلُوم الإنسانيَّة والعُلُوم الاجْتِمَاعِيَّة، جَامِعَة منتوري محمود قسنطينة، 2009م، ص 42.

وأَنْشِـــطَتِها المُجْتَمَعِيَّة وقِيَمِها وأَهْدَافِها، وزِيَادَة قَاعِدَة عُمَلَائِها والحِفَاظ على ولَائِهِم لِعَلَامَتِها التِّجَارِيَّة والاسْتِعَانَة بهم في التَّرْوِيج لها.

وتَتَمَثَّل الوسَائِط الإِعْلَامِيَّة الإِلِكْتِرُونِيَّة في مَجْمُوعَة مِن الصَّفَحَات الرَّسْمِيَّة الخَاصَّة بالمُنَظَّمَة على مَواقع التَّواصُل الاجْتِمَاعِيّ المُخْتَلِفَة يُدِيرُها الفَرِيق الإِعْلَامِيّ الإِلِكْتِرُونِيّ بالمُنَظَّمَة.
ونَظَـــرًا لِمَا تُحَقِّقُه الدَّعَايَة والتَّسْـــوِيق عَبْر مَواقع التَّواصُـــل الاجْتِمَاعِيّ من مَزَايَا للمُنَظَّمَات، فقد اتَّجَهَت الكَثِير مِن المُنَظَّمَات نَحْو هذا النَّوْع من وسَائِل التَّواصُل؛ إذ إنّ رَأْي الجُمْهُور عَبْر مَواقع التَّواصُل الاجْتِمَاعِيّ لَه تَأْثِير كَبِير على بَعْضِهم في جَلْب المَزِيد مِن العُمَلَاء؛ فَعِنْدَمَا يكُون رَأْي العَمِيل عَبْر مَواقع التَّواصُل أَنّ مُنْتَجًا ما أَو خِدْمَةً ما مُتَمَيِّزَةٌ؛ فَإِنّ هَذَا سَـــوْف يُؤَدِّي إِلَى جَذْب المُنَظَّمَة صَاحِبَة المُنْتَج أَو الخِدْمَة للمَزِيد مِـــن العُمَلَاء الَّذِين يَثِقُون برَأْي غَيْرِهِم مِن الجُمْهُور الَّذِين جَرَّبُوا المُنْتَج أَو الخِدْمَة بِالفِعْل؛ فَالجُمْهُور في شَـــبَكَات التَّواصُل الاجْتِمَاعِيّ يكُون مَشَارِكًا فِعْلِيًّا في الحَمَلَات التَّرْوِيجِيَّة والمَوادّ الَّتِي تَنْشُرُها المُنَظَّمَة عَن أَنْشِطَتِها وخِدْمَاتِها والمُنْتَجَات الَّتِي تُقَدِّمُها عَلَامَتُها، وهو مَا يَتَسَبَّب في حُدُوث تَفَاعُل حَقِيقِيّ يَنْعَكِس على أَرْض الواقع في حَجْم المَبِيعَات الَّذي تُحَقِّقُه المُنَظَّمَة.

كَـــمَا يَتِمّ نَشْر المَوادّ الدِّعَائِيَّة للمُنَظَّمَة عَبْر وسَـــائِل التَّواصُل الاجْتِمَاعِيّ من خِلَال نَشْر الإِعْلَانَات العَامَّة على هذه المَواقع، ونَشْر مَوادّ وأَنْشِطَة عَبْر الصَّفَحَات الرَّسْمِيَّة والمَجْمُوعَات الرَّسْمِيَّة للمُنَظَّمَة دَاخِل هذه المَواقع، وكُلَّمَا تمَكَّنَت المُنَظَّمَة من حَشْد عَدَد أَكْبَر مِن الجُمْهُور عَبْر هذه الصَّفَحَات أَو المَجْمُوعَات كُلَّمَا تمَكَّنَت من تَحْقِيق تَفَاعُل أَكْبَر مع الجُمْهُور، وكُلَّمَا كَان للأَنْشِـــطَة والمَوادّ والمُنْتَجَات صَدًى جَيِّد كُلَّمَا كَان ذَلِك سَـــبَبًا في بِنَاء سُمْعَة مُتَمَيِّزَة للمُنَظَّمَة من خِلَال القُدْرَة على مُتَابَعَة آرَاء العُمَلَاء وتَحْسِـــين أَدَاء المُنَظَّمَة وخِدْمَاتها وفْقًا لهـــذه الآرَاء، وتَحْقِيق الثِّقَة المُتَبَادَلَة بَـــيْن المُنَظَّمَة وجُمْهُورِها(1)، ومِن الأَمْثِلَة القَوِيَّة على

1. أبو فارة، يوسف أحمد. **التَّسْويق الإِلِكْتِرُونِيّ**. الأردن: دَار وَائِل للطِّبَاعَة والنَّشْر والتَّوْزِيع، 2003م، ص66.

ذَلِكَ؛ شَرِكَة نود باي نيتشر (1)(Nude by Nature) وهِي عَلَامَة تِجَارِيَّة أُسْتُرَالِيَّة لِأَدَوات التَّجْمِيل، فَمِحْور تُمَيُّزِها هو مُكَوِّنَاتُها الطَّبِيعِيَّة 100 %، ومع ذلك، فإنَّها تَتَبَنَّى آلِيَّة تَغْلِيف فَاخِرَة مَصْنُوعَة مِن الذَّهَب الوردِيّ والَّتِي تَمّ تَصْمِيمُها خِصِّيصًا للمُسْــتَهْلِكِين المُهْتَمِّين بالجَمَال والحَرِيصِين على نَشْر رُوتِينِهِم اليَوْمِيّ عَبْر وسَــائِل التَّواصُل الاجْتِمَاعِيّ(2)، أي أَنَّهـــا تُولِي اهْتِمَامًا خَاصًّا لِانْعِكَاس صُورَتِها عَبْر هذه المِنَصَّات والَّذِي يُؤَثِّر بالضَّرُورَة في بِنَاء سُمْعَة جَيِّدَة عَن المُنَظَّمَة الَّتِي تَقِف ورَاء هذه العَلَامَة المُمَيَّزَة.

لماذا مَواقِع التَّواصُل الاجْتِمَاعِيّ؟

يُحَقِّــق النَّشْر عَبرْ مَواقع التَّواصُل الاجْتِمَاعِيّ مَجْمُوعَــةً من المَزَايا لأَيّ مُنَظَّمَة تَتَمَثَّل هذه المَزَايا فيما يلي:

- إِمْكَانِيَّة بِنَاء وتَحْقِيق سُمْعَة مُتَمَيِّزَة للمُنَظَّمَة لَدَى الجُمْهُور والمُتَعَامِلِين وأَصْحَاب المَصَالِح، حَيْث تُسَــاهِم وسَــائِل التَّواصُل الاجْتِمَاعِيّ في تَرْسِيخ صُورَة المُنَظَّمَة وعَلَامَتِها التِّجَارِيَّة في أَذْهَان الجُمْهُور والمُتَعَامِلِين مَعَها(3).
- إِمْكَانِيَّة إِدَارَة العَلَاقَة مع العُمَــلَاء؛ حَيْث تَتَمَكَّن المُنَظَّمَة وفَرِيقُها الإِعْلَامِيّ من التَّعَامُل مَعَهُم بِشَــكْل مُبَاشِر ومُسْتَمِرّ، والتَّواصُل السَّرِيع عَبْر الدَّرْدَشَة المُبَاشِرَة في صَفَحَات التَّواصُل الاجْتِمَاعِيّ.
- إِمْكَانِيَّة نَشْر وحَثّ الجُمْهُور لِزِيَارَة المَوْقع الرَّسْــمِيّ الخَاصّ بالمُنَظَّمَة عَبْر مَواقع التَّواصُل الاجْتِمَاعِيّ مع العَمَل على زِيَادَة زُوَّار هَذَا المَوْقع.

1. **نود باي نيتشر (Nude by Nature)**: شَرِكَة أُسْــتُرَالِيَّة لِصِنَاعَة مُسْــتَحْضَرَات التَّجْمِيل، تَأَسَّسَت عَام 2008م في مَدِينَة سِدْنِي، بَدَأَت بالتَّوسُّع لِتَشْمَل جَمِيع المُدُن الأُسْتُرَالِيَّة، وَلَاحِقًا افْتَتَحَت فَرْعًا خَارِجِيًّا في نِيُوزِيلَانْدَا، وَمِن ثَمّ انْتَشَرَت في جَمِيع دُوَل العَالَم، وَحَالِيًّا تُعْتَبَر من أَهَمّ المُنَظَّمَات العَالَمِيَّة في مَجَال مُسْــتَحْضَرَات التَّجْمِيل، وَأَهَمّ مَـا يُمَيِّزُهَـا أَنَّهَا تَعْتَمِد على مُكَوِّنَات طَبِيعِيَّة 100% في صِنَاعَة مُنْتَجَاتِهَا، لِلْمَزِيد: المَوْقع الرَّسْــمِيّ لِلشَّرِكَة، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/hCrXq
2. المَوْقع الرَّسْمِيّ لِشَرِكَة نود باي نيتشر Nude by Nature، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/hCrXq
3. نور الدين، مشارة. **دَوْر التَّسْوِيق عَبرْ شَبَكَات التَّوَاصُل الاجتمَاعِيّ في إِدَارَة العَلَاقَة مَع الزَّبُون**، رِسَالَة ماجستير مَعْهَد العُلُوم الاقتصاديَّة والتِّجَارِيَّة وعُلُوم التَّسْيِير، جَامِعَة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014م، ص11-10.

- يَتَمَكَّن الفَرِيق الإِعْلَامِيّ الإِلِكْتِرُونِيّ المُتَخَصِّص في التَّعَامُل مع وسَـــائِل التَّواصُل الاجْتِمَاعِيّ من تَصْحِيح الشَّـــائِعَات الَّتِي تَرِد على المُنَظَّمَة وعَلَامَتِها، ومُواجَهَتِها بالمَعْلُومَـــات الصَّحِيحَة من خِلَال النَّشْر المُبَاشِر للجُمْهُور عَبْر بَيَانَات تَصْحِيحِيَّة تَصِل لأَكْبَر عَدَد من مُسْتَخْدِمِي مَواقع التَّواصُل الاجْتِمَاعِيّ.
- من أَهَمّ المَزَايا الَّتِي تُحَقِّقُها وسَائِل التَّواصُل الاجْتِمَاعِيّ للمُنَظَّمَة انْخِفَاض تَكْلفَة الإِعْلَانَات والدَّعَايَة المَنْشُـــورَة بها، في الوقْت الَّذِي يمْكِن لهذه الدَّعَايَة أَن تُحَقِّق دَخْلًا إِضَافِيًّا للمُنَظَّمَة.
- تَتَمَكَّـــن المُنَظَّمَة أَيْضًا من خِلَال مَواقع التَّواصُـــل الاجْتِمَاعِيّ مِن التَّعَرُّف على مُوظَّفِـــين جُدُد ذَوِي كَفَاءَة عَالِيَة من خِلَال الصَّفَحَات الخَاصَّة بِهُم على مُخْتَلف مَواقع التَّواصُل الاجْتِمَاعِيّ.
- تُعْتَبَر وسَائِل التَّواصُل الاجْتِمَاعِيّ مِن الوسَائِل المُهِمَّة والفَعَّالَة في تَكْوِين عَلَاقَات جَيِّدَة للمُنَظَّمَة، وأَدَاةً مُتَمَيِّزَةً يُمْكن أَن تَسْتَعِين بها العَلَاقَات العَامَّة في تَحْقِيق نَتَائِج مُتَمَيِّزَة.
- كَمَا تُمَكِّن وسَائِل التَّواصُل الاجْتِمَاعِيّ مِن الوُصُول لِشَرَائِح مُخْتَلفَة مِن الجُمْهُور وفي مُخْتَلف الفِئَات العُمْرِيَّة، وفي مُخْتَلف المَنَاطِق الجُغْرَافِيَّة.

إِنّ اسْـــتِخْدَام وسَـــائِل التَّواصُل الاجْتِمَاعِيّ لَا يُكْتَفَى فيه بمُجَرَّد التَّفَاعُل مع عُمَلَاء المُنَظَّمَة، وإِنَّمَا تَمْتَدّ الخِدْمَات الَّتِي تُقَدِّمُها وسَـــائِل التَّواصُل الاجْتِمَاعِيّ إِلَى الكَثِير مِـــن الخِدْمَات الأُخْرَى، مِثْل الاسْـــتِفَادَة مِنْها في خِدْمَـــة العُمَلَاء، وكذلك يُمْكِن أَن تَسْـــتَفِيد منها إِدَارَة المَوارِد البَشَرِيَّة، كَمَا يُمْكِن أَن تُقَدِّم المُنَظَّمَة من خِلَالِها حَمَلَات مُمَيَّزَة لأَنْشِطَتِها الاجْتِمَاعِيَّة، فَعَلَى سبِيل المِثَال تُقَدِّم شَرِكَة **ستِرافا**[1](**Strava**) خِدْمَةً

1. **ستِرافا (Strava)**: شَرِكَة أَمْرِيكِيَّة تَأَسَّسَت عَام 2009م في وِلَايَة كَالِيفُورْنِيا على يَد مَارْك جَايْنِي وَمَايْكِل هُورْفَات، وَتَقُوم الشَّرِكَة بِتَقْدِيم خِدْمَة إِنْتَرْنِت لِتَتَبُّع التَّمَارِين البَشَرِيَّة الَّتِي تَتَضَمَّن مِيزَات الشَّـــبَكَة الاِجْتِمَاعِيَّة، وَغَالِبًا مَا يَتِمّ اسْتِخْدَام هَذِه الخِدْمَة في رِيَاضَة رُكُوب الدَّرَّاجَات وَالسِّبَاحَة وَالمَشْي، وَتَعْتَمِد هَذِه الخِدْمَة على بَيَانَات GPS، لِلْمَزِيد: مَوْقِع وِيكِيبِيدِيا المَوْسُوعَة الحُرَّة، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/U9UE7

رَائِــدَةً لِجُمْهُورِهَا من خِلَال بَيَانَات **GPS**، وَهَذَا الأَمْر يُتِيح لِلْمُنَظَّمَة الوُصُول السَّرِيع وَالفَعَّــال لِمُخْتَلِف عُمَلَائِهَا، وَتَحَوَّلَت الخِدْمَة فِيــمَا بَعْد لِنِظَام دَعْم اجْتِمَاعِيّ يَجْمَع رَاكِبِي الدَّرَّاجَات وَالعَدَّائِين وَالسَّبَّاحِين ويُتِيح لهم الوُصُول إلى خَدَمَات دَعْم إِضَافِيَّة مَدْفُوعَة الأَجْر لمُسَاعَدَتِهم على تَحْقِيق أَهْدَافِهِم، واللَّافِت في هَذِه الشَّرِكَة أَنّ الخِدْمَة ذَاتَهَا تُقَدَّم عَن طَرِيق شَــبَكَة الإِنْتَرْنِت وَالعَمِيل لَيْس بِحَاجَة لِمَقْدِم لِلْخِدْمَة، فَالعَمِيل هُو مُقَدِّم وَمُقَيِّم الخِدْمَة(1).

كَمَا يُمْكِن إِجْرَاء بَعْض الأَبْحَاث الإِلِكْتِرُونِيَّة الَّتِي من شَأْنِها تَطْوِير العَمَل دَاخِل المُنَظَّمَة وتَطْوِيـــر أَدَاء عَلَامَتِها، كَمَا أَنَّها تُعْتَــبَر أَدَاةً جَيِّدَةً لِبِنَاء العَلَاقَات الخَارِجِيَّة للمُنَظَّمَة مع المُتَعَامِلِين مَعَها، وتَخْتَلِف الرَّسَــائِل المُوجَّهَة عَبْر وسَائِل التَّواصُل الاجْتِمَاعِيّ عَن الرَّسَائِل المُوجَّهَة عَبْر وسَائِل الإِعْلَام التَّقْلِيدِيَّة في أَنَّها تَعْتَمِد على الإِرْسَال والاسْتِقْبَال، فَفِي وسَــائِل التَّواصُل الاجْتِمَاعِيّ لا بُدّ للمُنَظَّمَة مِن الاسْتِمَاع لآرَاء الجُمْهُور حَوْل مَا تَمّ نَشْرُه ومُنَاقَشَــتِهم في هذه الآرَاء، والتَّفَاعُل مَعَهُم، وتَفَهُّم حَاجَاتِهم، أَمَّا بالنِّسْبَة للوسَــائِل التَّقْلِيدِيَّة فَهِي تَعْتَمِد على إِرْسَال الرَّسَائِل فَقَط دُون اسْتِقْبَال رُدُود الأَفْعَال مِن الجُمْهُور(2).

كَذَلِك تُسْــتَخْدَم وسَــائِل التَّواصُل الاجْتِمَاعِيّ كَأَدَاة مُتَمَيِّزَة في بِنَاء وتَكْوِين السُّمْعَة التَّنْظِيمِيَّــة، وقَد أَثْبَتَت هذه التَّجْرِبَة نَجَاحَها بِشَــكْل كَبِير، نَظَرًا لِمَا تُتِيحُه وسَــائِل التَّواصُــل الاجْتِمَاعِيّ من قُدْرَة كَبِيرَة على التَّواصُل مع الجُمْهُور وإِمْكَانِيَّة مُشَــارَكَة الصُّور والفِيدْيُوهات والمَقَالَات المُتَخَصِّصَة، فَضْلًا عَن التَّفَاعُل المُسْتَمِرّ بَيْن الجُمْهُور والمُنَظَّمَة، ولكن تَجْدُر الإِشَــارَة إلى أَنَّه يَجِب على المُنَظَّمَة أَن تَقُوم باسْــتِخْدَام فَرِيق مُدَرَّب وقَادِر على التَّواصُل الجَيِّد مع الجُمْهُور بالطَّرِيقَة الَّتِي تَتَنَاسَب مَعَهُم.

1. المَوْقِع الرَّسْمِيّ لِشَرِكَة سترافا (**Strava**)، مُتَاح على الرَّابِط: https://www.strava.com
2. Szwajca, Danuta. "**The Role Of Social Media In Corporate Reputation Management - The Results Of The Polish Enterprises**". Foundations Of Management, vol 9, no. 1, 2017, pp. 161-174. Walter De Gruyter Gmbh, doi:10.1515/fman-2017-0013.

هَذَا وقَد تَتَمَكَّن المُنَظَّمَة بِاسْتِخْدَام وسَائِل التَّواصُل الاجْتِمَاعِيّ من تَكْوِين قَاعِدَة بَيَانَات خَاصَّة بِالجُمْهُور يَتِمّ تَقْسِيم الجُمْهُور فيها إلى فِئَات عُمْرِيَّة مُتَنَوِّعَة، وكذلك إلى مَنَاطِق جُغْرَافِيَّة وطَبَقَات اجْتِمَاعِيَّة، حَتَّى تَتَمَكَّن مِن التَّعَامُل مع كُلّ شَرِيحَة وفْقًا لِمُتَطَلَّبَاتِها، وهو مَا يُمَكِّن المُنَظَّمَة مِن الحُصُول على رِضَا العُمَلَاء والمُتَعَامِلِين، وبالتَّالي تَتَمَكَّن من بِنَاء سُمْعَة مُتَمَيِّزَة؛ إذ كُلَّمَا تَمَكَّنَت المُنَظَّمَة من تَكْوِين سُمْعَة مُتَمَيِّزَة بَيْن عُمَلَائِها وجُمْهُورِها الحَالِيّ والمُسْتَقْبَلِيّ كُلَّمَا كَان ذَلِك سَبَبًا قَوِيًّا في بَقَائِها واسْتِمْرَارِها(1).

تَحَدِّيَات اسْتِخْدَام مَوَاقِع التَّواصُل الاجْتِمَاعِيّ

رَغْم الأَهَمِّيَّة الكُبْرَى والضَّرُورَة المُلِحَّة لِاسْتِخْدَام وسَائِل التَّواصُل الاجْتِمَاعِيّ لِغَالِبِيَّة المُنَظَّمَات، إلَّا أَنّ الأَمْر لَا يَبْدُو سَهْلًا على الإِطْلَاق، بَل يَنْطَوِي على الكَثِير مِن المَخَاطِر أَو بِالأَحْرَى تَحَدِّيَات، منها على سَبِيل المِثَال: **تَطْوِير اسْتِرَاتِيجِيَّة فَعَّالَة لِلتَّواصُل عَبْر المَنَصَّات الاجْتِمَاعِيَّة**، فَتُمَثِّل الاسْتِرَاتِيجِيَّة مُلَخَّصًا لِكُلّ مَا تُخَطِّط المُنَظَّمَة للقِيَام به وتَأْمُل في تَحْقِيقِه لِعَمَلِها وسُمْعَتِها من خِلَال اسْتِخْدَام الشَّبَكَات الاجْتِمَاعِيَّة، وتُعَدّ أَيْضًا مِقْيَاسًا لِنَجَاح أَو فَشَل المُنَظَّمَة في تَحْقِيق أَهْدَافِها.

لِذَلِك يَجِب في البِدَايَة صِيَاغَة قَائِمَة دَقِيقَة من أَهْدَاف التَّواصُل وسُبُلِه والجُمْهُور المُسْتَهْدَف وغَيْرِها مِن الأُمُور، مع الوضْع في الاعْتِبَار أَهَمِّيَّة أَن تَتَمَاشَى هذه الأَهْدَاف مع اسْتِرَاتِيجِيَّة التَّسْوِيق والأَهْدَاف التِّجَارِيَّة الأَوْسَع نِطَاقًا لِلمُنَظَّمَة.

وإِذَا مَا كَان لِلمُنَظَّمَة وُجُود مُؤَكَّد بِالفِعْل عَبْر وسَائِل التَّواصُل الاجْتِمَاعِيّ، فَيُمْكِن مُرَاجَعَة الأَدَاء عَبْر أَدَوات مُرَاجَعَة الوَسَائِط الاجْتِمَاعِيَّة، مِثْل: (**Social Media Analytics**)، (**Dashboard**)، (**Facebook Analytics**)، (**Twitter Analytics**)، (**Publishing Calendar**)، (**Instagram Analytics**) وتَحْدِيد أَوْجُه النَّجَاح أَو

1. فيلالي، ليلى. دَوْر شَبَكة الإِنْتَرْنِت في تَطْوِير أَدَاء العَلَاقَات العَامَّة. المَجَلَّة العلميَّة الجزائريَّة، مُجَلَّد 17، عدد34، ص 403 - 463.

الفَشَــل، ومَا الَّذي يمُكن تَحْسينُه عَبْر هذه القَنَوات، على أَن يَتمّ تَكْرَار عَمليَّة المُرَاجعَة كُلّ ثَلَاثَة أَشْهُر حَتَّى تَتَمَكَّن المُنظَّمَة مِن الحِفَاظ على مُسْتَوى أَدَائِها والارْتِقَاء بِه.

ومن التَّحَدِّيَات الرَّئِيسَــة أَيْضًا للمُنَظَّمَة عند الاسْتِعَانَة بوسَائِل التَّواصُل الاجْتِمَاعِيّ: **تَطْويــر المُحْتَوى المُقَدَّم للعُمَلَاء بصُورَة دَائِمَة**؛ بحيــث يُلَامِس احْتِيَاجَاتِهم ويَفي برَغَبَاتِهم، فَمِن الواضِح للجَميع أَنّ الشَّــبَكَات الاجْتِمَاعِيَّة تُعَاني حَالَةً من التَّشَــبُّع بمَلَايِــين المُحْتَويَات الَّتِي تَتَنَوَّع بَيْن الصُّور والنُّصُــوص ومَقَاطِع الفيدْيُو وغيْرِها، إِذ يَتِمّ تَحْمِيــل نَحْو 95 مِلْيُون صُورَة ومَقْطَع فِيدْيُو عَبْر "**Instagram**"، وإِرْسَــال أَكْــثَر من 500 مِلْيُون تَغْرِيــدَة عَبْر "**Twitter**"، وإِضَافَة أَكْثَر من 350 مِلْيُون صُورَة لـ"**Facebook**"، لِذَلِك لَيْس مِن السَّهْل على المُنَظَّمَة أَن تُبْرِز مُحْتَواها وتَحْظَى بِنِسَب مُشَارَكَات عَالِيَة[1].

لذلــك فإِنّ مِفْتَاح بُلُوغ النَّجَاح عَبْر مَواقع التَّواصُل الاجْتِمَاعِيّ هو عُثُور المُنَظَّمَة على مَزِيج مُنَاسِــب للمُحْتَوى المُقَدَّم للجُمْهُور، واسْتِخْدَام أَدَاوت رَصْد ومُرَاقَبَة الأَدَاء عَبْر هذه المِنَصَّات، وتَتَبُّع مَنْشُــورَات الصَّفَحَات الرَّائِــدَة لِمَعْرِفَة مَعَايِير نَجَاحِها وتَفَاعُل الجُمْهُور مع عَلَامَتِها التِّجَارِيَّــة، وملاحَظَة أَيّ اتِّجَاهات الأَدَاء تُجْدِي نَفْعًا مع قِطَاع عَرِيض مِن العُمَلَاء؛ على سَبِيل المِثَال، هل المُشَارِكَات النَّصِّيَّة مُرْفَقَةً بالصُّور ذَات أَدَاء أَفْضَل مِن المُشَارِكَات دُون صُور؟ وهَكَذَا، ومن ثَمّ اسْتِخْدَام هذه الرُّؤَى لِاتِّخَاذ قَرَارَات مَبْنِيَّة على البَيَانَات حَوْل اسْــتِرَاتِيجِيَّة المُحْتَوى الخَاصَّة بالمُنَظَّمَة والمُضِيّ قُدُمًا فيها. وبغَضّ النَّظَر عَن الآلِيَّات الَّتِي تَسْــتَخْدِمُها المُنَظَّمَة، فَإِنّ هَدَفَها يَجب أَن يَكُون إِبْقَاء المُحْتَــوى جَذَّابًا وتَعْلِيمِيًّا وتَرْفِيهِيًّــا، لَا أَن تَنْشُر المُحْتَوى فَقَط من أَجْل إِجْرَاء تَحْدِيث لِلصَّفْحَة، وأَن يَكُون مَرِنًا بِمَا فِيه الكِفَايَة لِإِجْرَاء تَعْدِيلَات عِنْد الحَاجَة لذلك.

1. Beese, Jennifer. "**10 Social Media Challenges Your Business Must Overcome**". Sprout Social, 2016, https://bit.ly/2FkHfSl.

مِن التَّحَدِّيَات أيضًا إمكانيَّة قِيَاس العَائِد على الاسْتِثْمَار في وسَائِل التَّواصُل الاجتِمَاعِيّ Social Media Return Of Investment (ROI)، ويُقْصَد به العَائِد المَادِّيّ الَّذِي يَعُود للمُنَظَّمَة من اسْتِثْمَار الوقْت والمَال والمَوارِد في التَّسْوِيق عَبْر وسَائِل التَّواصُل الاجْتِمَاعِيّ. وهُنَا يَجِب التَّأْكِيد على أنّ الاسْتِثْمَار في وسَائِل التَّواصُل الاجْتِمَاعِيّ يَخْتَلِف تمَامًا عَن التَّسْوِيق التَّقْلِيدِيّ عَبْر الإِنْتَرْنِت، فَقِيمَة العَائِد الَّذِي تَسْتَفِيد منْه المُنَظَّمَة بالتَّواصُل الفَعَّال مع العُمَلَاء واسْتِغْلَال مُمَيِّزَات المِنَصَّات الاجْتِمَاعِيَّة في أَغْرَاض التَّسْوِيق وبنَاء الولَاء ودَفْع السُّمْعَة، تَتَجَاوز بِكَثِير قِيمَة العَوائِد المَادِّيَّة على الإِعْلَانَات الَّتِي يَتِمّ نَشْرُها على الإِنْتَرْنِت.

ويَعْتَمِد قِيَاس عَائِد الاسْتِثْمَار على وسَائِل التَّواصُل الاجْتِمَاعِيّ على صِيَاغَة أَهْدَاف المُنَظَّمَة بِدِقَّة، والَّتِي تَتَحَدَّد وفْقًا لها الآلِيَّة الَّتِي سَتَتَّبِعُها المُنَظَّمَة في اسْتِخْدَام وسَائِل التَّواصُل الاجْتِمَاعِيّ، والَّتِي سَتَمْنَحُها مِيزَةً تَفَرُّدِيَّةً عَن غَيْرِها من المُنَظَّمَات الأُخْرَى، لِذَا يَجِب على المُنَظَّمَة التَّأَكُّد من تَحْدِيد أَهْدَاف قَابِلَة للقِيَاس الكَمِّيّ، مِثْل: عَدَد المُشْتَرِكِين في النَّشْرَة الإِخْبَارِيَّة للمُنَظَّمَة، أو أَرْقَام المَبِيعَات الَّتِي تُحَقِّقُها عَبْر مَواقِع التَّواصُل، أو عَدَد مَرَّات تَحْمِيل التَّطْبِيقَات الخِدْمِيَّة التَّابِعَة للمُنَظَّمَة، وهَكَذَا فَمَع وُجُود أَهْدَاف اسْتِرَاتِيجِيَّة وأَدَوات مُنَاسِبَة، فَإِنّ قِيَاس عَائِد الاسْتِثْمَار من وسَائِل التَّواصُل الاجْتِمَاعِيّ لَن يكُون بِالأَمْر الصَّعْب للغَايَة.

كثير من العُمَلَاء يَشْعُرون أنّ فَرِيق العَمَل الإِلِكْتِرُونِيّ للمُنَظَّمَة هو المَصْدَر الأَكْثَر مِصْدَاقِيَّةً للمَعْلُومَات المُتَعَلِّقَة بِأَنْشِطَتِها التِّجَارِيَّة والمُجْتَمَعِيَّة وجَوْدَة خِدْمَاتِها أَو مُنْتَجَاتِها، لِذَلِك عِنْد بِنَاء حُضُور عَبْر مَواقِع التَّواصُل، يَجِب على المُنَظَّمَة أَوَّلًا اخْتِيَار مُوظَّفِين ذَوِي كَفَاءَة عَالِيَة لِلتَّواصُل مع جُمْهُورِها وتَمْثِيل عَلَامَتِها التِّجَارِيَّة بِواجِهَة مُشَرِّفَة، والحِرْص على مُشَارَكَتِهِم المَعْلُومَات والبَيَانَات الصَّحِيحَة، وتَوْفِير كُلّ المَعْلُومَات المَطْلُوبَة حَوْل المُنَظَّمَة ومُنْتَجَاتِها وأَهْدَافِها وإِطْلَاعِهِم أَوَّلًا بِأَوَّل على أَحْدَث الإِصْدَارَات والعُرُوض التَّرْوِيجِيَّة والأَزَمَات الطَّارِئَة، حَتَّى يَتَسَنَّى لهم التَّواصُل مع العُمَلَاء والإِجَابَة عَن كَافَّة الاسْتِفْسَارَات.

كَذَلِــك من المُهمّ للغَايَة الإشْرَاف الدَّائم على المُحْتَوى الَّذي يَنْشُره الفَريق عَبْر الصَّفَحَات الرَّسْميَّة وتَقْييم مُسْتوى أدَائهم مع العُمَلَاء مع تَوْفير الدَّوْرَات التَّدْريبيَّة لَهُم حَوْل التَّواصُل مع الجُمْهُور وآليَّات التَّعَامُل الأَمْثَل مع الأزَمَات وغَيْرها من الأُمُور ذَات الصِّلَة.

وتُعتَبر شَركَة "Adobe" العالميَّة للبرمجيَّات(1) من الأَمْثِلَة المُتَمَيِّزَة على العَلَامَة التِّجَاريَّة الَّتِــي تَهْتَمّ بتَمْكِين مُوظَّفيها ليُصْبحُوا دُعَاةً لعَلَامَتها، فقَد جَمَعَت المُنَظَّمَة 21 مُوظَّفًا من سَــبْعَة مَوَاقع مُخْتَلفَة ممَّن يَتَمَتَّعُون بِــالأَدَاء الاجْتِمَاعيّ الجَيِّد والحُضُور القَويّ عَبْر الشَّبَكَات الاجْتِمَاعِيَّة المُخْتَلفَة، وأَلْحَقَتْهُم ببَرْنَامَجها "سَفِير العَلَامَة التِّجَاريَّة"(2)؛ بحيث يَتِمّ إطْلاعُهم مُسْــبَقًا على أَحْدَث إصْدَارَاتها والسَّــمَاح لهم بنَشْر ومُشَارَكَة إعْلَانَاتِها للمرَّة الأُولَى عَبْر صَفَحاتِهم الشَّخْصِيَّة على مَوَاقع التَّواصُل الاجْتِمَاعِيِّ(3).

هُنَاك تَحَدّ آخَر أَكْثَر أَهَمِّيَّة يَتَمَثَّل في مَدَى مُلَاءَمَة نَشَاط المُنَظَّمَة عَبْر مَواقع التَّواصُل الاجْتِمَاعِــيّ للقَواعِد والإجْرَاءَات التَّنْظِيميَّة لِمَجَال عَمَــل المُنَظَّمَة ذَاته، فقد يكُون الشَّيْء المُذْهِل في وسَــائِل التَّواصُل الاجْتِمَاعيّ هو أَنَّها مُتَاحَة للِاسْــتِخْدَام من قِبَل جَمِيع المُنَظَّمَات مِــن مُخْتَلف الأَحْجَام وفي مُخْتَلف المَجَالَات، لكن هناك الكَثِير من مَجَــالَات العَمَل ذَات الأَحْكَام والقَواعِد التَّنْظِيمِيَّة والقَانُونيَّة، وهُنَا يَجب على المُنَظَّمَة مُرَاعَاة هذه القَواعِد في اسْــتِراتِيجيَّات التَّسْــويق الخَاصَّة بها عَبْر مَواقع التَّواصُل الاجْتِمَاعِــيّ، وخَاصَّةً تلْك المُوجُودَة في الصِّنَاعَــات الخَاضِعَة لِلتَّنْظِيم مِثْل الرِّعَاية الصِّحِّيَّة والمُؤَسَّسَات المَاليَّة والحُكُوميَّة.

---

1. أدوبي (**Adobe**) إحْدَى الشَّركَات الرَّائِدَة عالميًّا في إنْتَاج وتَطْوير بَرامِج الطِّبَاعَة والنَّشر والرُّسُوم، تَأَسَّسَت عَام 1982م باِسْم أدوبي سيستم Abobe Systems Incorporated على يَد جون وارنوك John Warnock وتشارلز جيشــك Charles Geschke، ويَقَع مَقَرُّها في ولَايَة كاليفُورْنيا الأمريكيَّة، ولَعِبَت الشَّركَة دَوْرًا رئيسًــا في إنْشَــاء صِنَاعَة النَّشْر المَكْتبي من خِلَال إدْخَال لُغَة طَابِعَة وستســكريبت، وفي السُّــنَّة الماليَّة 2018م، وَقَد حقَّقت أدوبي Adobe إيرَادَات سنويَّةً قياسيَّةً بَلَغَت 9,03 مليار دُولار، وَهُو مَا يُمَثِّل نُمُوًّا بِنِسْبَة 24% على أَسَاس سنويّ.. لِلْمَزِيد حَوْل الشَّركَة ومُنْتَجَاتها يُمْكِن زِيَارَة مَوْقِعهَا. الرَّسْميّ: https://www.adobe.com.
2. **ما هو سَفِير العَلَامَة التجاريَّة؟.** Basicsystem، http://cutt.us/6s2yc
3. **المُمَيِّزَات الرَّئِيسيَّة في Adobe Experience Platform.** على الرَّابِط: http://cutt.us/Loqxz

وهُنَـــا يَجِب على الفَرِيق الإِعْلَامِيّ الإِلِكْتِرُونِيّ للمُنَظَّمَة أن يَعْمَل عَن كَثَب مع الفَرِيق القَانُونِيّ لِلتَّأَكُّد من أَنّ مُمَارَسَات وسَائِل التَّواصُل الاجْتِمَاعِيّ مُتَوافِقَةً مع هذه القَواعِد واللَّوائِح، فعلى سَبِيل المِثَال تَحْتَاج شَرِكَات الأَدْوِيَة والرِّعَايَة الصِّحِّيَّة الوُصُول لِجُمْهُور مُحَدَّد هُم المَرْضَى من أَجْل تَسْــوِيق مُنْتَجَاتِهـــا وزِيَادَة التَّواصُل مَعَهُم، لَكِنّ القَواعِد الأَخْلَاقِيَّة والقَانُونِيَّة في شَــتَّى الدُّول تَمْنَعُها مـــن نَشْر أَو تَدَاوُل المَعْلُومَات الخَاصَّة بالمَرْضَى المُسَجَّلِين في قَاعِدَة بَيَانَاتِها أَو مِن المُتَابِعِين لِأَنْشِطَتِها عَبْر مَواقِع التَّواصُل الاجْتِمَاعِيّ دُون الحُصُول على إِذْن مُسْــبَق مِنْه، بَل يَنْبَغِي أَيْضًا لِمَثَل هذه الشَّرِكَات حَثّ فَرِيق عَمَلِها بِشَدَّة على تَثْقِيف المَرْضَى وتَوْعِيَتِهِم حَوْل المَخَاطِر المُرْتَبِطَة بِالإِدْلَاء بِبَيَانَاتِهِم الشَّخْصِيَّة لِأَيَّة جِهات غَيْر مَوْثُوق بها عَبْر مَواقِع التَّواصُل.

وفي الوِلَايَات المُتَّحِدَة الأَمْرِيكِيَّة، يُلْزِم القَانُون شَرِكَات الرِّعَايَة الصِّحِّيَّة بِإِلْغَاء تَحْدِيد 18 فِئَة من مَعْلُومَات التَّعْرِيف الخَاصَّة بالمَرْضَى، وعَدَم ذِكْرِها في مَنْشُورَاتِها عَبْر الشَّبَكَات الاجْتِمَاعِيَّة، ومنها: الأَسْــمَاء والعَنَاوِين وأَرْقَام الهَواتِف وأَرْقَام الضَّمَان الاجْتِمَاعِيّ، وتَوارِيخ المِيلَاد، وأَرْقَام السِّجِلَّات الطِّبِّيَّة وأَرْقَام الحِسَابَات البَنْكِيَّة، وبَصَمَات الأَصَابِع والصَّوْت، والتَّصْوِير لِكَامِل الوجْه وأَيّ رَقْم تَعْرِيف فَرِيد أَو خَاصِّيَّة أَو رَمْزٍ(1).

نَجَاح المُنَظَّمَة في تَفْعِيل وسَـــائِل التَّواصُل الاجْتِمَاعِيّ لِجَذْب الجُمْهُور وزِيَادَة قَاعِدَة عُمَلَائِها لَا يَتَأَتَّى فَقَط بالحَدِيث الدَّائِم عَن مَزَايَا عَلَامَتِها وجَوْدَة مُنْتَجَاتِها أَو خِدْمَاتِها وعُرُوضِها التَّرْوِيجِيَّة الَّتِي تَفُوق المُنَافِسِين، ولَكِن بالنَّجَاح في إِيجَاد عَلَاقَات إِنْسَانِيَّة مُجْزِيَـــة مع هَذَا الجُمْهُور وتَوْطِيد الصِّلَات به، فَفِي النِّهَايَة هَذَا الجُمْهُور لَيْس مُجَرَّد حِسَاب بَنْكِيّ أَو مَحْفَظَة مُتَنَقِّلَة، ولَكِنَّه بَشَر يَتَأَثَّر بِالعَواطِف الإِنْسَانِيَّة ويَسْعَى إِلَيْها.

1. Beese, Jennifer. "**10 Social Media Challenges Your Business Must Overcome**". Sprout Social, 2016, https://bit.ly/2FkHfSl.

ومن بَيْن الطُّرُق الفَعَّالَة لِتَطْوِير عَلَاقَات إِنْسَانِيَّة مُتَمَيِّزَة مع الجُمْهُور الاسْتِجَابَة السَّرِيعَة لِتَعْلِيقَاتِهِم السَّلْبِيَّة والإِيجَابِيَّة، والتَّعْلِيق على مُشَارَكَاتِهم المُخْتَلِفَة، والاهْتِمَام بِسَرْد القِصَص المُثِيرَة والتَّجَارِب النَّاجِحَة، فَيُمْكِن للمُنَظَّمَة تَضْمِين قِيَمِها الرَّئِيسَة وأَهْدَافِها في هذه القِصَص وإِعْطَاء العُمَلَاء أَسْبَابًا قَابِلَةً لِلالتِفَاف حَوْلَها، فَلَا يَنْبَغِي إِذًا أَن تَكُون الجُهُود الَّتِي تَبْذُلُها لِلتَّواصُل عَبْر وسَائِل التَّواصُل الاجْتِمَاعِيّ تَتَعَلَّق فَقَط بِالبَيْع والتَّسْوِيق.

تُعَدّ شَرِكَات - مِثْل: "**Dove** " و "**Nike**" - أَمْثِلَةً جَيِّدَةً على أَهَمِّيَّة تَبَنِّي المُحْتَوى المُلْهِم لِلجُمْهُور والقَائِم على القِصَص وإِضْفَاء الطَّابَع الإِنْسَانِيّ على مُشَارَكَات المُنَظَّمَة في اجْتِذَاب العُمَلَاء وغَرْس الوَلَاء لِلعَلَامَة التِّجَارِيَّة، فَمِثْل هذه الشَّرِكَات تَحْرِص على نَشْر مُحْتَوًى مَدْرُوس ومُلْهِم يُمَثِّل مَهامَّها وقِيَمَها مع جَعْلِها أَكْثَر ارْتِبَاطًا بِالأَفْرَاد.

تَحْتَاج المُنَظَّمَة أَيْضًا لِلنَّجَاح في التَّواصُل مع جُمْهُورِها عَبْر المِنَصَّات الاجْتِمَاعِيَّة لِدَفْع المُحْتَوى الخَاصّ بها إِلَى مُسْتَوَيَات مُتَقَدِّمَة، وذَلِك بِتَحْوِيله إِلَى مُحْتَوًى مَرْئِيّ ولَيْس مَقْرُوءًا فقط، فقد أَصْبَحَت الصُّور ومَقَاطِع الفِيدْيُو أَدَوات قَوِيَّةً لِلمُسَوِّقِين الإِلِكْتْرُونِيِّين الَّذِين يَتَطَلَّعُون لِلتَّواصُل بِفَاعِلِيَّة مع مُتَابِعِيهِمْ؛ لِأَنَّها تُسَاعِد الجُمْهُور على اسْتِخْلَاص المَعْلُومَات المُعَقَّدَة بِسُهُولَة وزِيَادَة التَّأَثُّر بِالمَضْمُون وإِثَارَة عَواطِفِهِم ومَشَاعِرِهِم.

ولِذَلِك نَجِد الآن أَنّ المُحْتَوى المَرْئِيّ قد اسْتَحْوذ على اهْتِمَام غَالِبِيَّة فِئَات الجُمْهُور في كُلّ الشَّبَكَات الاجْتِمَاعِيَّة الرَّئِيسَة تَقْرِيبًا، بِمَا في ذَلِك "**Facebook**" و"**Instagram**" و"**Twitter**" و"**Pinterest**". وفي الواقِع، يَفُوز المُحْتَوى المَقْرُوء والَّذِي يَضُمّ صُورًا أَو مَقَاطِع فِيدْيُو ذَات صِلَة بِمَوْضُوعِه بِنِسَب مُتَابَعَة ومُشَارَكَة تَفُوق بِمُعَدَّلَات كَثِيرَة نِسَب مُتَابَعَة المُحْتَوى المُجَرَّد، لَكِن مع التَّأَكُّد من أَنّ الصُّور الَّتِي تَسْتَخْدِمُها المُنَظَّمَة تَتَوافَق مع قِيَمِها وأَهْدَافِها الرَّئِيسَة وأَنَّها لَيْسَت مُوجَوْدَةً من أَجْل شَغْل المِسَاحَة فَقَط.

المَبْحَث الخَامِس

تَحْسِين سُمْعَة المُنَظَّمَة في وسَائِل الإِعْلَام

التَّعَامُل مع وسَائِل الإِعْلَام يَجِب أَن يَكُون مبنيًّا على التَّعاوُن المُثْمِر والمُسْتَمِرّ؛ فالعَلَاقَة مع وسَائِل الإِعْلَام يكون لديها قُدْرَة على تَحْسِين سُمْعَة المُنَظَّمَة بِشَكْل عامّ، وعادةً ما يَتِمّ التَّعَامُل بَيْن المُنَظَّمَة وبَيْن وسَائِل الإِعْلَام من خِلَال الاستراتِيجيَّات الَّتِي تَستهدف تحقيق الأَهْدَاف الرَّئِيسَة للمُنَظَّمَة، وعندما تتعرَّض المُنَظَّمَات لمُشْكِلات تخصّ السُّمْعَة التَّنظِيمِيَّة؛ فإنّ هُنَاك مَجْمُوعَة من العَوامِل الَّتِي يَجِب مُراعَاتُها من أجل تَحْسِين سُمْعَة المُنَظَّمَة، تَتَمَثَّل هذه العَوامِل فيما يلي:

- التَّعرُّف الجَيِّد على الإِعْلَامِيِّين من خِلَال مُوظَّفِي العَلَاقَات العامَّة وفريق الإِعْلَام دَاخِل المُنَظَّمَة، مع ضَرُورة التَّفْرِيق بَيْن أَنْوَاع الإِعْلَامِيِّين من مُحَرِّر أو مُرَاسِل أو مَنْدُوب مُتَخَصِّص في مَجَال الإِعْلَانَات أو مَنْدُوب مُتَخَصِّص في مَجَال المَبِيعات.
- يَجِب على المُنَظَّمَة بالتَّعاوُن مع فريق الإِعْلَامِيِّين والعَلَاقَات العامَّة الخَاصَّة بها إِمْدَاد وسَائِل الإِعْلَام بالقِصَّة الخَبَرِيَّة الَّتِي يُمْكِن من خِلَالِها التَّأْثِير على الجُمْهُور بشكل مباشِر.
- تَنْظِيم مُؤتمرات صحفيَّة للمُنَظَّمَة من أجل اسْتِغْلال وتحويل الأَزَمَات والمُشْكِلَات إلى فُرَص حقيقيَّة في جَذْب الجُمْهُور بَدَلًا من أَن تصبح هذه الأَزَمَات تَهْدِيدًا للمُنَظَّمَة.
- التَّدْرِيب المُستمِرّ والتَّنْسِيق الدَّائِم من أجْل العَمَل على تَحْسِين صُورَة المُنَظَّمَة وعَلَامَتها بِشَكْل مُسْتَمِرّ.

نُقْطَة مُهِمَّة في هذا السِّيَاق وهي أنّ الاسْتِراتِيجِيَّة في مَرَاحِل مُعالَجَة الأَزَمَات يَجِب أَن تكون حَذِرَةً في التَّعَامُل مع وسَائِل الإِعْلَام، ففي مَرْحَلَة مـا قَبْل الأَزْمَة يَجِب رَسْم خُطَط مُحَدَّدَة للاتِّصالات من أجل التَّعَامُل مع الأَزَمَات، ويَجِب أَن تَشْمَل هذه الاستراتِيجيَّات دَعْم العَلَاقَات الإيجابيَّة مع الشُّرَكَاء وتَحْدِيد المُنَافِسِين، والعَمَل على بِنَاء السُّمْعَة المُتَمَيِّزَة للمُنَظَّمَة.

أمَّـــا في أَثْنَاء حُدوث الأَزَمَات فيَجب أَن تَعْتَمِد الاسْـــتِرَاتِيجيَّة الإِعْلَاميَّة على تَحْدِيد المُشْكِلَة وأَهْدَافِها بشَكْل دَقيق، والقُدْرَة على السَّيْطَرَة على الرَّسَائِل الاتِّصاليَّة الَّتِي تَصِل للجُمْهُور المستهدَف، والعَمَل على تَطْوير الخُطَّة الاتِّصاليَّة لتَتناسَب مع وَضْع المُنَظَّمَة والتَّطَوُّرَات الَّتِي تخصّ الأَزْمَة، كما يَجِب أَن تَستجيب وسَائِل الإِعْلَام للمَعْلُومَات الَّتِي يَطْلُبها الجُمْهُور بشكل فَوْريّ والتَّرْكِيز على الحَقائِق المؤكَّدَة الَّتِي تَخُصّ المُنَظَّمَة.

أمَّا مَرْحَلَة ما بَعْد انتهاء الأَزْمَة يكون تركيز وسَـــائِل الإِعْلَام على العَمَل على تَحْسِـــين السُّـــمْعَة التَّنْظِيميَّة من خِلَال الاسْـــتِمْرار في تكْوين عَلَاقَـــات مُتَمَيِّزَة مع الجُمْهُور المُستهدَف؛ حَيْث تَقُوم المُنَظَّمَة باتِّخاذ بعض الإجراءات الاحترازيَّة لعَدَم تكرار الخطأ أو الأَزْمَة المَذْكُورة وإِعْلان هذه الإجرَاءَات للجُمْهُور من خِلَال وسَـــائِل الإِعْلَام حَتَّى تَتَمَكَّن المُنَظَّمَة من استِعَادَة سُمْعَتها بالشَّكْل المَرْغُوب فيه(1).

وقد أكَّدت دِراسَة الباحِثَة مُنى بِنْت مَنْصُور المَسْعُوديّ بعنوان "دَوْر العَلَاقَات العامَّة في بنَاء السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة لوَزارَة التَّعليم" أنّ وسَائِل الإِعْلَام وإِدَارَة الاتِّصال دَاخِل المُنَظَّمَة يكون لها دَوْر أَسَاسِيّ في تَحْسِين سُمْعَة المُنَظَّمَة من خِلَال اسْتِخْدَام اسْتِرَاتِيجيَّة مهمَّة ووَاضِحَة وهي اسْـــتِرَاتِيجيَّة تَقْليل حَجْم الأَزْمَة أو المُشْـــكِلَة وتَصْغِيرها، كما يُمْكِن أَن تَستفيد وسَائِل الإِعْلَام من اسْتِرَاتِيجيَّة التَّواصُل المُبَاشِر مع الجُمْهُور وتَوضِيح الأُمُور، وكذَلِك الاسـتفادَة الكامِلة من مَوَاقِع التَّواصُل الاجْتِمَاعِيّ، والعَمل على تكثيف وعْي الجُمْهُور المُستهدَف بالخِدْمَات والمُنْتَجَات الَّتِي تُقدِّمُها المُنَظَّمَة(2).

إنّ الاسْـــتِرَاتِيجيَّة الَّتِي يَجب اتِّبَاعُها مع وسَائِل الإِعْلَام من أَجْل الحِفَاظ على السُّمْعَة التَّنْظِيميَّة وتَحْسِـــينها بشَكْل مُستمرّ تتطلَّب بِنَاء قَنَوات مُسْتَمِرّة للتَّواصُل بَيْن المُنَظَّمَة ووسَـــائِل الإِعْلَام من أجل تعريف الجُمْهُور بأَهْدَاف المُنَظَّمَة وغَايَاتها، وعندما تمُرّ

1. بودهان، يامين. **تَحَوُّلات الإِعْلَام المُعَاصِر**. الأردن: دَار اليَازُوري للنَّشْر والتَّوْزيع، ط1، 2013م، ص 68 - 69.
2. **دِرَاسَة مَسْحِيَّة تُؤَكِّد دَوْر إِدَارة الإِعْلَام والاتِّصَال في بنَاء السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة لوزَارَة التَّعْلِيم**، المَوقِع الرَّسميّ لوزارة التَّعليم السُّـعوديَّة، آخِر تحديث في 30 من ذي الحجة 1439هـ، آخِر زيارة في 23 ديسـمبر 2018م، مُتَاح على الرَّابِط: https://goo.gl/krmbhY.

المُنَظَّمَة بأَزَمَات فهي تحتاج لاسْتِرَاتِيجِيَّات إعلاميَّة مُكَثَّفَة من أَجْل إيجاد قَنَوات قَوِيَّة لإقَامَة جُسور تواصُل بَيْن المُنَظَّمَة وبَيْن جُمْهُورها.

وتَجْدُر الإشَـــارَة إلى أنّ المَرْكَز الإعْلَامِيّ بأيّ مُنَظَّمَة هو من أهَمّ الأَدَوات الَّتِي يمُكِن لإدَارَة العَلَاقَات العامَّة اسْـــتِخْدَامُها في الحِفَاظ على سُمْعَة المُنَظَّمَة وتَحْسِينها بِشَكْل مُسْـــتَمِرّ؛ من خِلَال تجهيز المَرْكَز الإعْلَامِيّ بالمُتَطَلَّبَات الَّتِي تُيَسِّر على المُرَاسِلِين من وسَـــائِل الإعْلَام المُخْتَلِفَة الدُّخُول له، والحُصُول عـــلى المَعْلُومَات المَطْلُوبَة منه، وأَن يكُون هذا المَرْكَز مُجهَّزًا بما يَسْمَح بالتَّواصُل مع مُخْتَلف الوسَائِط الإعْلَامِيَّة، وتَقْدِيم النَّشَرات المَطْبُوعة لِمَدّ المُرَاسِـــلين والصَّحَفيِّين بها وَقْتَما أَرادُوا، كما يَجِب أَن يَقُوم المَرْكَز الإعْلَامِيّ للمُنَظَّمَة بالتَّنْسِيق مع وسَائِل الإعْلَام في حالَة كانت لديهم رَغْبَة في عَقْد لقاء إعلاميّ مع أَحَد القِيَادَات الموجَوْدَة في المُنَظَّمَة(1).

كما يمُكِن لوسَـــائِل الإعْلَام الاعْتِمَاد على الإنْتَرنْت في تَعْزِيز السُّـــمْعَة التَّنْظِيمِيَّة أو بالأَحْرَى اسْـــتِخْدَام النَّشَرات الإخباريَّة اليوميَّة عن المُنَظَّمَة، والَّتِي يَتِمّ نَشْرُها عَبْر المَوْقِع الرَّسْمِيّ لَها عَلى شَبَكَة الإنْتَرنْت في تَقديم دَعايَة إيجابيَّة عن المُنَظَّمَة وعَلَامَتِها من أَجْل تَحْسِين سُمْعَتِها وصُورَة عَلَامَتِها، كما يَقُوم المَرْكَز الإعْلَامِيّ ومُوظَّفي العَلَاقَات العامَّة بتَقْدِيم عَرْض الاشْتِرَاك في النَّشَرات الَّتِي يَتِمّ إرْسَالُها عَبْر البَرِيد الإلِكْتْرُونيّ للتَّعرِيف بنَشَـــاطَات المُنَظَّمَة، والَّتِي يمُكِن من خِلَالِها إرْسَال أخبار حصريَّة لوسَائِل الإعْلَام لنَشْرِها دُون غيرِها، كما يمُكِن لوسَـــائِل الإعْلَام نَشْر مقالات مُتَخَصِّصَة من قِبَل روَّاد المُنَظَّمَة في الصَّحَافَـــة المَطْبُوعَة المُتَخَصِّصَة في المَجَال التِّجَارِيّ أو المَجَال الَّذِي تَعْمَل به المُنَظَّمَة بِشَكْل عامٍّ(2).

1. دوهرتي: **السُّـمْعَة النَّاجِحَة للشَّرِكَات تَصْنَعُها العَلاقات العَامَّة**، مَنْشُـور في صَحِيفة الشَّرْق بتَاريخ 30 نوفمبر 2016م، آخِر زيارة في 23 ديسمبر 2018م، النَّصّ مُتَاح على الرَّابِط: https://goo.gl/LVth8F.
2. الهاشـمي، أمير محمود. **العلاقات العَامَّة عبر الإنترنت**. موقع مقال، آخر زيارة في 23 ديسـمبر 2018م، مُتَاح على الرَّابِط: https://goo.gl/Mqrq2c.

وقد أتَاحَت وسَائِل التَّواصُل الاجتِمَاعِيّ فُرَصًا هائِلَةً للمُنَظَّمَات لبِنَاء سُمْعَتها وحِمَايَتِها، مـــن خِلَال التَّواصُل الفَعَّال مع الجُمْهُور وإمْدَاد العُمَلَاء بما يَحْتَاجُونَه من مَعْلُومَات وتَجارِب إيجابيَّة للخَدَمَة، يَنْقُلُونها بِدَوْرِهم إلى عُمَلَاءِ آخَرين، بما يُسَـــاعِد على بنَاء الثِّقَة والمصداقيَّـــة بَيْن الطَّرَفَين ويُوثِّق ولَاء العُمَلَاء للمُنَظَّمَـــة وعَلَامَتِها ويُحَوِّلُهم لسُـــفَرَاء مُخْلِصِين لِهَذِه العَلَامَة التِّجاريَّة، هـــذا إلى جَانِب ما تُتِيحُه مِن عَمَلِيَّة تَتَبُّع ومُرَاقبة وإزالَة الموادّ الإعْلَامية السَّلْبِيَّة عن المُنَظَّمَة عَبْر مَواقع التَّواصُل الاجْتِمَاعِيّ.

إنّ إدَارَة سُـــمْعَة المُنَظَّمَة بنَجَاح عَبْر المِنَصَّات الاجْتِمَاعِيَّـــة تتَطَلَّب التَّحْدِيد الدَّقِيق لمُنَافِســـيها ورَصْد أَنْشِطَتِهم عَبْر هذه الوَسَائِط، فمن أَجْل تَحْسِين سُمْعَتِها، يَجِب على فَريـــق العَمَل الإلِكْتِرُونيّ مَعرِفَة ما يَجِب تَتَبُّعُـــه بدِقَّة حَتَّى يتَمَكَّن من مُرَاقبة جميع الرَّسَـــائِل الَّتي تَدُور حَوْل مَجَال عَمَل المُنَظَّمَة، ورَصْد المُشَارَكات المُخْتَلفَة الَّتِي تَضمّ اسْـــم المُنَظَّمَة وعَلَامَتها وأَسْمَاء الشَّرِكَات المُنَافِسَـــة وعَلَامَاتِها التِّجَاريَّة والكَلِمات المِفْتَاحيَّة الرَّئِيسَـــة والشَّائِعَة في مَجَال العَمَل، هذه المَعْلُومَات توفِّر بَيَانَات مُفِيدةً عن العُمَلَاء وآرَائِهم ومَوْقع المُنَافِسِين وأَدَائِهم على الشَّبَكات الاجْتِمَاعِيَّة.

ومع تَزَايُد وُجُود المُنَظَّمَة عَبْر الشَّـــبَكات الاجْتِمَاعِيَّة تَزْداد الرَّسَائِل الوَارِدة إليها من العُمَلَاء، ولإدَارَة سُـــمْعَتِها جَيِّدًا عَبْر وسَائِل التَّواصُل الاجْتِمَاعِيّ، مِن الضَّرُورِيّ لها الاســـتِجَابة لِكُلّ مَن يَتواصَل معها، لا سِيَّمَا أنّ العُمَلَاء يَتَوقَّعُون اسْتِجابَةً من العَلَامَة التِّجاريَّة في غُضُون أَرْبَع سَـــاعَات فقط، وهذا يَعْنِي أنَّه بَعْد هذه الفَتْرَة قد يَفْقِدُون ثِقَتَهم بها ووَلَاءَهُم لها لشُعُورِهم بالتَّجَاهُل وعَدَم إبْدَاء الاحْتِرَام.

المُلاحَظَة السَّـــابِقَة لا تَعْنِي فقط الرَّدّ على التَّعلِيقات الإيجابيَّة، ولَكِنَّها تَشْـــمَل التَّعْلِيقَات السَّـــلْبِيَّة أيضًا، ســـواء تِلْك الَّتِي تكون حَقِيقِيَّةً أو لمُجَرَّد اصْطِياد الأَخْطَاء، هنا يَجِب على فَرِيـــق عَمَل المُنَظَّمَة التدرُّب جَيِّدًا على كيفيَّة الردّ عـــلى العُمَلَاء الغَاضِبين والمُتَصَيِّدِين للعُيوب، مع التَّأكِيد على تَوْفِير الشَّـــفَافِيَة وإظْهار قَدْر كَبِير من الإنْسَـــانيَّة والتَّعَاطُف،

فالجُمْهُور يَشْعُر بالثِّقَة عِنْدَما يَعْلَم أنّ شخصًا ما يَبْذُل جُهْدًا لحلّ مُشْكِلَتِه، فلا يكْفي فقط الردّ بالرَّسَائِل التِّلْقائيَّة، بل تَقْديم الاعْتِذار وتَوْضِيح أَسْبَاب المُشْكِلَة وخُطُوات العِلَاج.

ولتَسْـــويق سُمْعَتِها جَيِّدًا عَبْر الوسَـــائِط الاجْتِمَاعِيَّة، تَحتَاج المُنَظَّمَة لتَشْجيع عُمَلَائِها على المَزِيد مِن الاسْتِعْرَاضَات الاجْتِمَاعِيَّة الإيجابيَّة عنها، فيُمْكِن تَقْديم طَلَب لمُرَاجَعَة الخِدْمَة أو مُنْتَج العَلَامَة ضِمْن الإيصَالات الَّتِي تَصِل للعَمِيل عَبْر الإِنْتَرنِت أو رَسَـــائِل البَرِيد الإلِكْترُونيّ بَعد الشِّرَاء، فمِن المُهِمّ للغَايَة تَشْـــجيع العُمَلَاء على تَصْنِيف المُنَظَّمَة وعَلَامَتِها التِّجاريَّة أو تَقْيِيم مُنْتَجَاتِها أو خِدْمَاتِها.

وقَد يكُون مِن المُجْدِي أيضًا تَوْفِير أَسْهَل طُرُق مُمْكنة لمَواقع المُرَاجَعَة الإلِكْترُونيَّة الأَكْثَر شُهْرةً، مِثْل: الصُّور القَابِلَة للنَّقْر عَلَيْها، والرَّوابِط في المَنْشُورات الَّتي تَضَعُها الصَّفْحَة، وَيُسَاعِد ذَلِك أيضًا في تَقْلِيل المُرَاجَعَات السَّلْبِيَّة عَن المُنَظَّمَة، وَإِعْطَاء الجُمْهُور صُورَةً أَفْضَل عَن كيفيَّة التَّعَامُل مَع شَكَاوَى العُمَلَاء، فالمُشَارَكَة الإِيجابِيَّة تَزِيد دَائمًا من ثِقَة العُمَلَاء ووَلَائِهم.

ختَامًا، يمكن القَوْل: إنّ وسَـــائِل الإعْلَام تَلْعَب دُورًا مُهِمًّا في تَكْوين الصُّورَة الذِّهْنِيَّة لِأَيّ مُنَظَّمَة عند الجُمْهُور المُسْـــتَهْدَف؛ فَوسَائِل الإعْلَام أَصْبَحَت مُنْتَشِرَةً في كُلّ بَيْت، وأَصْبَح بِالإمْكَان الوُصُول للجُمْهُور المُسْتَهْدَف في مَكَانِه دُون عَنَاء البَحْث عنه، أو ضَرُورَة التَّواجُد في المَنَاطِق الجُغْرَافِيَّة المُسْـــتَهْدَفَة أو الطَّبَقَة الاجْتِمَاعِيَّة المُسْـــتَهْدَفَة، من خِلَال تَكْثِيف الدِّعَايَة بِالطُّرُق الَّتِي تَتَنَاسَب مَع طَبِيعَة الجُمْهُور المُسْتَهْدَف وتَفْكِيره ونَمَط حَيَاته، يُمْكِن لِوسَائِل الإعْلَام أَن تُحَقِّق تَأْثِيرًا قَوِيًّا من خِلَال اسْتِخْدَامِها لأَدَواتِها المُخْتَلفَة.

وتُنَسِّق إِدَارَة العَلَاقَات الإعْلَامِيَّة والمَرْكَز الإعْلَامِيّ بِأَيّ مُنَظَّمَة سُبُل التَّعَاوُن مع وسَائِل الإعْـــلَام المُخْتَلفَة، وإمْدَادِها بالمَعْلُومَات والنَّـــشَرَات والوثَائِق المَطْلُوبَة من أَجْل بِنَاء سُـــمْعَة تَنْظِيمِيَّة مُتَمَيِّزَة عن المُنَظَّمَة، وتَحْسِـــينها في حَالَة تَعَرُّض المُنَظَّمَة لِأَزَمَات أو كَوارِث مُفَاجِئَة.

ونَظَرًا لِلدَّوْر الَّذِي تَلْعَبُه وسَائِل الإِعْلَام في خَلْق الصُّورَة الذِّهْنِيَّة عن المُنَظَّمَة وعَلَامَتِها التِّجَارِيَّة وبِنَاء سُمْعَتِها بَيْن الجُمْهُور؛ يَجب على المُنَظَّمَات أَن تَقُوم بِبِنَاء عَلَاقَات قَوِيَّة مع مُخْتَلف وسَائِل الإِعْلَام، وعلى كُلّ مُسْتَويَاتِها، ويَجِب أَن يكُون لِمُوظَّفي العَلَاقَات العَامَّة والإِعْلَام بِالمُنَظَّمَة القُدْرَة على التَّواصُل مع المُرَاسِلين والصَّحَفِيِّين في مُخْتَلف المُؤَسَّسَات الإِعْلَامِيَّة؛ وذَلِك من أَجْل نَشْر الرَّسَائِل التَّصْحِيحِيَّة ومُواجَهَة الأَخْبَار الخَاطِئَة والشَّائِعَات الَّتِي تَتَعَرَّض لَها المُنَظَّمَة في مُخْتَلف الأَوْقَات، وكَذَلِك لِمُواجَهَة الأَزَمَات بِسُهُولَة، والقُدْرَة على بِنَاء سُمْعَة تَنْظِيمِيَّة قَوِيَّة قَادِرَة على مُواجَهَة المُشْكِلَات والمَخَاطِر الَّتِي قَد تَتَعَرَّض لَها أو تُواجِهُها بِشَكْل مُفَاجِئ، كَمَا تَقُوم الإِدَارَة الإِعْلَامِيَّة بِتَقْسِيم الصَّحَفِيِّين وفْقًا لِلمَنَاطِق الجُغْرَافِيَّة الَّتِي يَنْتَمُون إليها أو يَعْمَلُون بها؛ وذلك من أَجْل التَّواصُل معهم في حَالَة وُجُود مُشْكِلَة، أو أَزْمَة في هذه المِنْطَقَة.

إِنّ التَّأْثِير الَّذِي تُحْدِثُه الدَّعَايَة الإِعْلَامِيَّة يكُون تَأْثِيرًا مُبَاشِرًا وواضِحًا يُسْهِم في تَحْقِيق صُورَة ذِهْنِيَّة قَوِيَّة عن المُنَظَّمَة وعَلَامَتِها؛ لِذَا فَهِي من أَهَمّ الأَدَوات الَّتِي يُمْكِن لِلمُنَظَّمَات اسْتِخْدَامُها وتَوْظِيفُها لِبِنَاء سُمْعَة المُنَظَّمَة وتَحْسِينِها.

وكَمَا تَنَاولْنَا دَوْر وسَائِل الإِعْلَام في السُّمْعَة التَّنْظِيمِيَّة، سَوْف نَتَنَاول في الفَصْل القَادِم أَسْبَاب السُّمْعَة السَّيِّئَة لِأَيّ مُنَظَّمَة، وكَيْف يُمْكِن إِدَارَة السُّمْعَة السَّيِّئَة، واسْتِعَادَة السُّمْعَة المُتَمَيِّزَة والثِّقَة من جَدِيد.

الفَصْل السَّابِع

الآثَار السَّلْبِيَّة للسُّمْعَة السَّيِّئَة وكيفيَّة إدَارَتِها

- تمَهْيد
- **المَبْحَث الأَوَّل: عَوامِل تكْوِين السُّمْعَة السَّيِّئَة للمُنَظَّمَة**
  - تكرُّر الأَزَمَات
  - وسَائِل التَّواصُل الاجْتِمَاعِيّ
  - عَدَم وَفَاء المُنَظَّمَة بالتِزَاماتها للجُمْهُور
  - المُوظَّفونَ
  - الخِدْمَات والتَّسْعِير
  - المُنْتَج السَّيِّئُ
  - التَّسْوِيق السَّيِّئُ
  - إدَارَة عَلَاقَات العُمَلَاء السَّيِّئَة
  - فُقْدَان البَيَانَات
  - آليَّات اتِّخاذ القَرَارَات دَاخِل المُنَظَّمَة
  - التَّغْيِيرَات الإداريَّةُ
  - الشَّائِعَاتُ
  - الرِّشْوَةُ
- **المَبْحَث الثَّاني: مُؤَشِّرَات ومَظَاهِر سُوء إدَارَة السُّمْعَة التَّنظِيمِيَّة**
  - أَهَمّ مَظَاهِر ودلالات سُوء السُّمْعَة التَّنْظِيمِيَّة
- **المَبْحَث الثَّالث: كيفيَّة التخلُّص من إرْث السُّمْعَة السَّيِّئَة بالمُنَظَّمَة**
  - خُطُوات إدَارَة مَخَاطِر السُّمْعَة
  - اسْتِرَاتِيجيَّات اسْتِرْدَاد السُّمْعَة
  - مُرَاقبة السُّمْعَة
  - تَأْمِين مَخَاطِر السُّمْعَة
  - الإِدَارَة الإِلِكْتِرُونِيَّة للسُّمْعَة السَّيِّئَة

الفصل السَّابِع

الآثَار السَّلْبِيَّة للسُّمْعَة السَّيِّئَة وكيفيَّة إدَارَتِها

تَمْهِيد

من قِرَاءَة الفُصُول السَّـــابِقَة يَتَّضِح لنا أَنّ سُـــمْعَة المُنَظَّمَة من أَكْثَر الأُصُول الَّتِي تَمْتَلِكُها قيمَةً، وتفُوق في أَهَمِّيَّتِها وتَأْثِيرِها مَا تَمَلْكُه من مَوارِد مَالِيَّة ومَادِّيَّة أُخْرَى؛ لأَنّ هذه السُّمْعَة تُعَدّ مُحَصِّلَة سَـــنَوات طَوِيلَة من العَمَل والاجْتِهاد والتَّفَوُّق على المُنَافِسِين والفَوْز بِثِقَة قَاعِدَة عَرِيضَة من العُمَلاء.

وعِنْدَمَا تُعَانِي مُنَظَّمَة مَا من سُـــوء السُّمْعَة؛ فَإِنّ هذا الأَمْر يَنْعَكِس بشَكْل مُبَاشِر على حِصَّتِها السُّـــوقِيَّة، وعلى وُجُودِها وحَجْم مَبِيعَات عَلَامَتِها التِّجَارِيَّة، وتَعَامُل العُمَلَاء مَعَها، فعَادَةً مَا يَعْزِف العُمَلَاء عن التَّعَامُل مع الشَّرِكَات والمُنَظَّمَات ذَات السُّمْعَة السَّيِّئَة، ولذلك يُعْتَبَر تَشْـــوِيه السُّمْعَة بمَثَابَة التَّهْدِيد الاسْتِرَاتِيجِيّ الأَكْبَر لِمُخْتَلف المُنَظَّمَات، وتَبْدُو مَظَاهِر السُّمْعَة السَّيِّئَة للمُنَظَّمَة في نَتَائِج فَوْرِيَّة، فَيُمْكِن أَن تُؤَثِّر سَلْبًا على ثِقَة العَمِيل والمُسْتَثْمِر، وتُضْعِف قَاعِدَة العُمَلَاء المُوالِين والمُحْتَمَلِين كَمَا يُمْكِن أَن تُعِيق نُمُوّ المَبِيعَات، وتُكَبِّد المُنَظَّمَة خَسَائِر كَبِيرَةً؛ بِسَبَب انْخِفَاض أَسْهُمِها في السُّوق، وخَسَارَتِها نِسْبَةً كَبِيرَةً من حِصَّتِها السُّوقِيَّة، وكذلك فُقْدَانُها نِسْبَةً كَبِيرَةً من الأَرْبَاح الَّتِي تُحَقِّقُها، وعَدَم قُدْرَتِها على تَغْطِيَة الأَزْمَة مَادِّيًّا، كما تَرْتَبِط السُّمْعَة السَّيِّئَة أَيْضًا بزِيَادَة تَكَالِيف التَّوْظِيف والاحْتِفَاظ بِالعَنَاصِر البَشَرِيَّة، مِمَّا يُؤَدِّي إلى تَدَنِّي هَوامِش التَّشْغِيل ويَمْنَع زِيَادَة العَائِدَات.

عَمَلِيًّا، يُشَار لِهذه الحَالَة باسْم "**مَخَاطِر السُّمْعَة**"؛ أَي أَن يَكُون هناك احْتِمَال لدَعَايَة سَـــيِّئَة أو تَصَوُّر عَامّ غَـــيْر مَرْغُوب تِجَاه مُنَظَّمَة مَا، نَتِيجَة أَحْـــدَاث طَارِئَة لَا يُمْكِن السَّـــيْطَرَة عليها، وذَات تَأْثِير سَلْبِيّ على سُـــمْعَة المُنَظَّمَة وإيرَادَاتِها، ما يَتَطَلَّب اتِّخَاذ إِجْرَاءَات دَقِيقَة وعَاجِلَة على المُسْتَوَيَيْن؛ القِيَادِيّ والتَّنْفِيذِيّ، واتِّخَاذ قَرَارَات حَاسِمَة

تُسَاهِم في تَقْلِيل تَكَالِيف وأَضْرَار المَخَاطِر الاسْتِرَاتِيجِيَّة واسْتِعَادَة ثِقَة العُمَلَاء، وهذا مَا يُعْرَف بـ"**إِدَارَة مَخَاطِر السُّــمْعَة**"، فَالسُّمْعَة السَّيِّئَة لَا بُدّ من إِدَارَتِها بِشَكْل مُتَمَيِّز بِالطَّرِيقَة الَّتِي تَسْــمَح بِاسْتِعَادَة مَكَانَة المُنَظَّمَة بَيْن عُمَلَائِها، وذلك من خِلَال أَدَوات واسْتِرَاتِيجِيَّات مُلَائِمَة لِنَوْع الأَزْمَة الَّتِي تَتَعَرَّض لَها المُؤَسَّسَة، وفي هذا الفَصْل سَوْف نَتَنَاول عِدَّة مَحَاوِر تَتَعَلَّق بِالسُّــمْعَة التَّنْظِيمِيَّة السَّيِّئَة، ما أَسْبَابُها، وما دَلَائِلَها؟ وكيف يُمْكِن التَّخَلُّص من آثَار السُّمْعَة السَّيِّئَة، واستِعَادَة المُنَظَّمَة لِمَكَانَتِها من جَدِيد.

المَبْحَث الأَوَّل

عَوامِل تكوِين السُّمْعَة السَّيِّئَة للمُنظَّمَة

مَخَاطِر السُّمْعَة السَّيِّئَة للمُنظَّمَة لا يمُكِن التَّنَبُّؤ بهَا إلى حَدّ كَبير؛ فَفي الواقِع، يمُكِن رَبْطُها بالأَحْدَاث الَّتي لا تَتَعلَّق بالمُنَظَّمَة ذَاتِها، أو يمُكِن أن تَنْشَأ أَيْضًا نَتِيجَةً للآرَاء السَّلْبِيَّة للعُمَلاء والمُسْتَثْمِرين والشُّرَكَاء التِّجارِيِّين وعَامَّة النَّاس في المُنَظَّمَة وعَلامَتِها ومُنْتَجَاتِها أو خِدْمَاتِها، أو غَيْر ذَلِك.

وهناك العَدِيد من العَوامِل أو الأَسْبَاب الَّتي تُسَاهِم بقُوَّة في تَدْمِير سُمْعَة المُنَظَّمَة وتَكْوِين صُورَة ذِهْنِيَّة سَلْبِيَّة عَنْها وعن عَلامَتِها لَدَى العُمَلاء وأَصْحَاب المَصْلَحَة الآخَرِين، مَا يَجْعَلُها خَطَرًا حَقِيقِيًّا لِمُخْتَلف المُنَظَّمَات، والَّتي يَجِب عليها تَجَنُّبُها أو إِدَارَتِها بِفَاعِلِيَّة، وتَتَمثَّل **هذه العَوامِل في:**

- **تكرُّر الأَزَمَات:**

عَادَةً مَا تَتَكَوَّن السُّمْعَة السَّيِّئَة لأَيّ مُنَظَّمَة من خِلَال تَكَرُّر الحَوادِث السَّيِّئَة والأَزَمَات الَّتي تَتَعَرَّض لَها، فَعلى سَبِيل المِثَال قَد يَرْفُض العَدِيد من العُمَلاء التَّعَامُل مع مُنَظَّمَة طَيَرَان بِعَيْنِها دُون غَيْرِها، نَظَرًا لِكَوْنِها سَيِّئَة السُّمْعَة في التَّعَامُل مع عُمَلائِها، أو تُعَاني من حَوادِث مُتَكَرِّرَة سَابِقَة، وبِذَا يُحَاوِل المُسَافِرُون أَنْفُسُهُم الابْتِعَاد عَنْها، فَالسُّمْعَة السَّيِّئَة الَّتي تَنْشَأ عن تَعَدُّد الحَوادِث والأَزَمَات الَّتي تَتَعَرَّض لها المُنَظَّمَة قَد تُؤَدِّي إلى فُقْدَان الثِّقَة بَيْن العُمَلاء وبين المُنَظَّمَة[1]. وهذا مَا حَدَث مع شَرِكَة **أبل (Apple)** الأَمْرِيكِيَّة لِلتِّكْنُولُوجْيَا؛ إذ انْخَفَض تَصْنِيفُها بين أَفْضَل الشَّرِكَات من حَيْث السُّمْعَة بِسَبَب انْتِشَار الأَخْبَار الَّتي تُسِيء لِسُمْعَة

---

1. العقيلي، جمال. **كَيْف تَعْمَل المَطَارَات**. ليبيا، عُقُول الثَّقَافَة للنَّشْر والتَّوْزِيع، ط1، 2017م، ص203.

الشَّرِكَــة من النَّاحِيَة الأَخْلَاقِيَّة ودَرَجَة الإِنْصَاف بها والمُشْــكِلَات المُتَعَلِّقَة بِعَدَم الالتِزَام بِدَفْع قِيمَة الضَّرَائِــب للحُكُومَة، فقد انْخَفَض تَقْيِيم المُنَظَّمَة 38 دَرَجَةً، فبعدما كَانَت في المَرْكَز 20 على مُسْتَوى العَالَم بين الشَّرِكَات الأَفْضَل في السُّمْعَة التَّنْظِيمِيَّة، إذ تَرَاجَعَت للمَرْكَز 58(1)، وذلك نَظَرًا للتَّحْقِيقَات المُتَوالِيَة الَّتِي أَجْرَاها مَكْتَب التَّحْقِيقَات الفِيدْرَالِيّ مع الشَّرِكَة ، وكذلك تَرَاجُع مَبِيعَاتها بِشَــكْل واضِح في العَــام المَاضِي، فَضْلاً عن عَدَم التِزَام الشَّرِكَة بِدَفْع الضَّرَائِب المُقَرَّرَة عليها، وكَذلك المُشْــكِلَات الفَنِّيَّة المُتَعَلِّقَة بِصِنَاعَة الأَجْهِزَة الَّتِي تُنْتِجُها شَرِكَة "أبل"؛ حَيْث تَعَرَّضَت للعَدِيد من الانْتِقَادَات خِلَال الفَتْرَة المَاضِيَة؛ بِسَــبَب حُدُوث العَدِيد من التَّشْوِيشَــات في البَطَّارِيَّات الخَاصَّة بِأَجْهِزَتِها، وبالتَّالي تَرَاجَعَت في تَقْيِيمَات الجُمْهُور، وحصَلت على عِقَابِها الحَقِيقِيّ من الرَّأْي العَامّ عِنْدَمَا مَيَّزُوا الشَّرِكَات الأُخْرَى في اخْتِيَارَاتِهم وفَضَّلُوها عليها(2).

وفي ورَقَــة عِلْمِيَّة نُشِرَت بِعُنْوان "قِيمَة الاعْتِرَاف بالأَخْطَاء في بِنَاء السُّــمْعَة"؛ نَاقَشَــت الوَرَقَة كَيْف يُمْكِن لِمَخَاوِف السُّمْعَة المُتَعَلِّقَة بالقُدْرَة المُدْرَكَة وحْدَها أَن تُوفِّر لِلشَّرِكَات حَوافِز قَوِيَّةً بما يكفي للاعْتِرَاف بِأَخْطَائِها، وبِأَنّ اعْتِرَاف المُنَظَّمَة بِأَخْطَائِها يَضَعُها تَحْت رِقَابَة مستقبَلِيَّة إيجَابِيَّة عَالِيَة تُحَسِّن من أَدَائِها.

وبَيَّنَت أَنَّه في كَثِير من الأَحْيَان تَكْشِــف الشَّرِكَات عــن عَمَلِيَّات الرِّقَابَة والقَرَارَات السَّــيِّئَة الَّتِي اتَّخَذَتْها بِشَكْل عَلَنِيّ عَبْر تَقَارِيرِها المَالِيَّة، وعلى الرَّغْم من أَنّ هذا قَد يُؤَدِّي إلى خَسَائِر فَوْرِيَّة في السُّمْعَة إِلَّا أَنَّها تَسْعَى لِلشَّفَافِيَّة وتَجَنُّب تَكَالِيف التَّقَاضِي المُحْتَمَلَة، وأَشَــارَت إلى أَنّ عَدَم ارْتِكَاب الأَخْطَاء لَا يَعْنِي بِالضَّرُورَة أَنّ المُنَظَّمَة ذَات

1. **أبل تتراجع.. الرَّابِعَة عَالَمِيًّا بالقِيمَة السُّوقِيَّة**. العَرَبِيَّة نت، 5 يناير 2019م، مُتَاح على الرَّابِط: http://cutt.us/u4mXP، ويُنْظَر: جابر، شيماء. تَعرَّف على الشَّرِكَات العَالَمِيَّة الأَكْثَر قِيمَةً لعَام 2017م، 1 يناير 2018م، http://cutt.us/epv4i
2. العقيلي، جمال. **كَيْف تَعْمَل المَطَارَات**. ليبيا، عُقُول الثَّقَافَة للنَّشْر والتَّوْزِيع، ط1، 2017م، ص203.

جَوْدَة عَالِيَة، وبــأَنّ المُنَظَّمَة ذَات الجَوْدَة المُنْخَفِضَة تَرْتَكِب الكَثِير من الأَخْطَاء، لِذَا، فَإِنّ كُلًّا من المُقَيِّم والمُنَظَّمَة يَجِب أَن يَتَحَرَّى وُجُود الأَخْطَاء أو عَدَمَها بِدِقَّة أَكْبَر.

إنّ مَخَاوِف السُّمْعَة يُمْكِن أَن تمَنْع الشَّركَات من تَغْيير قَراراتِها السَّابِقَة حَتَّى بَعْد مَعْرِفَة أَنّ هذه القَرارات كانت دُون المُسْــتَوى الأَمْثَل، وعلى الشَّركَات الصَّغِيرَة أَن تَعْتَرِف بِأَخْطَائِها لِلتَّقْلِيل من نِسْــبَة الأَخْطَاء غَيْر المُعْتَرَف بها، وبالتَّالي تَقْلِيل احْتِــمَال وُجُود الأَخْطَاء عند التَّقْيِيم، وإِذَا كانت المُنَظَّمَة تتَمَتَّع بسُــمْعَة جَيِّدَة لَا تَسْتَحِقُّها، فَهذا نَاتِج عن كَوْنِها تَعْتَرِف بِأَخْطَائِها كَثِيرًا، وبذلك تَتَجَنَّب القِيَام بها مَرَّةً أُخْرَى، فَالأَخْطَاء المُرْتَكَبَة تُصْبِح أَقَلّ تَكْرَارًا وأَهَمِّيَّةً بَعْد أَن يَتِمّ الاعْتِرَاف بها. إنّ الكَشْف عن أَخْطَاء المُنَظَّمَات قَد يَتَسَبَّب في انخفاض سُمْعَتِها الَّتِي رُبَّمَا كانت لِتُصْبِح أَكْبَرَ إِذَا ما اعْتَرَفَت تلك المُنَظَّمَات بالأَخْطَاء مُسْبَقًا، فَالاعْتِرَاف بالأَخْطَاء يُقَلِّل من احْتِمَالِيَّة حُدُوثِها مُسْــتَقْبَلاً، وهذا يُؤَدِّي إلى تَحْسِين السُّمْعَة على المَدَى الطَّوِيل، ولِذَا يَنْبَغِي أَن تَقُوم الشَّركَات الكَبِيرَة بالكَشْــف عن أَخْطَائِها؛ لِأَنَّها تَثِق بِقُدُرَاتِها، حَتَّــى وإن لم تَكُن مُتَأَكِّدَةً من عَدَم وُجُود أَخْطَاء أُخْرَى يُمْكِن العُثُور عليها؛ لِأَنّ هذا الاعْتِرَاف يُشَجِّع من يَعْمَلُون على تَقْيِيم المُنَظَّمَة على القيام بِتَقْيِيم فَوْرِيّ رُبَّمَا يَكْشِف عن أَخْطَاء إِضَافِيَّة ورُبَّمَا لَا.

إنّ الشَّركَات الَّتِي تَكْشِف عن أَخْطَائِها طَواعِيَّةً تَكُون ذَات جَوْدَة أَعْلَى من الشَّركَات الَّتِي تنتظِر حَتَّى يَتِمّ الكَشْف عن بَيَانَاتِها الَّتِي تُؤَيِّد أَسَاسًا مَا هُو مَعْرُوف عنها في السُّوق، كَمَا أَنّ زِيَادَة التَّدْقِيق المُسْبَق في الأَخْطَاء، يُحَفِّز المُنَظَّمَة على فَحْص بَيَانَاتِها لِلكَشْف عن الأَخْبَار السَّيِّئَة قَبْل نَشْر مَعْلُومَات خِدْمَاتِها لِلسُّوق، وعلى الرَّغْم من أَنّ الاعْتِرَاف بالأَخْطَاء قد يَتَسَــبَّب لِبَعْض الأَفْرَاد والشَّركَات بِفُقْدَان سُمْعَتِها فَوْرًا، إِلَّا أَنّ قَبُول تلك الأَخْطَاء المُعْتَرَف بها هِي ظَاهِرَة مُتَعَارَف عليها في السُّوق(1).

1. Corona, Carlos, and Ramandeep S. Randhawa. "**The Value Of Confession: Admitting Mistakes To Build Reputation**". SSRN Electronic Journal, 2011. Elsevier BV, doi:10.2139/ssrn.1702444.

- **وسَائِل التَّواصُل الاجْتِمَاعِيّ:**

سبق أن ذكَرْنَا كَيْف سَاعَد الانْتِشَار الواسِع لِوسَائِل التَّواصُل الاجْتِمَاعِيّ بين أَكْثَر من ملْيَارَي مُسْتَخْدِم حَوْل العَالَم، على تَدَاوُل البَيَانَات بين الأَفْرَاد بِحُرِّيَّة وسُرْعَة وسُهُولَة، فَأَصْبَح بِإِمْكَان أيّ شَخْص حَوْل العَالَم مُشَارَكَة تَجْرِبَتِه؛ سَلْبًا أو إِيجَابًا مع مُنَظَّمَة مَا مع عَدَد لَا نِهَائِيّ من الأشْخاص، وهذا يُولِّد بِالضَّرُورَة إِمَّا فُرَصًا مُتَمَيِّزَةً لِبِنَاء سُمْعَة المُنَظَّمَة أو تَهْدِيدَات قَوِيَّةً لِهذه السُّمْعَة قد تُؤَدِّي لِتَدْمِيرِها على الفَوْر. فَيُمْكِن لِتَعْلِيق سَلْبِيّ واحِد من أَحَد العُمَلَاء يَتِمّ تَدَاوُلُه بِكَثَافَة عَبْر مَواقِع التَّواصُل حَوْل المُنَظَّمَة أو مُنْتَجَات عَلَامَتِها أو تَجْرِبَة سَــيِّئَة لِلخِدْمَة أَن يُؤَدِّي إلى تَشْــويه صُورَتِهـــا الذِّهْنِيَّة لَدَى الجُمْهُور، وانْهِيَار سُــمْعَتِها سَرِيعًا، كَذلك تُولِّد التَّعْلِيقَات السَّلْبِيَّة لِلشَّخْصِيَّات السِّيَاسِيَّة أو الفَنِّيَّة أو المُجْتَمَعِيَّة المُؤَثِّرَة عن مُنَظَّمَة مَا رُدُود فِعْل عَنِيفَة بين الجُمْهُور من مُتَابِعِي هَؤُلَاء الأشْخاص عَبْر وسَائِل التَّواصُل الاجْتِمَاعِيّ، وهناك دِرَاسَـــة حَالَة شَــهِيرَة في التَّجَارِب السَّلْبِيَّة لِلمُنَظَّمَات مع وسَائِل التَّواصُل الاجْتِمَاعِـــيّ، تُعْرَف بِاسْــم "**United Breaks Guitars**"، وبَدَأَت خُيُوطُها عَام 2009م(1)، حِينَمَا اخْتَار المُوسِـــيقَار الكَنَدِيّ "ديف كارول" السَّفَر على مَتْن شَرِكَة **الخُطُوط الجَوِّيَّة المُتَّحِـــدَة** (2)(**United Airlines**)، لَكِنّ عُمَّال حَمْل الحَقَائِب

1. **مُغَنٍّ يَنْتَقِم من شَرِكَة طَيَرَان بِأُغْنِيَة على الإِنْتَرنِت.** بي بي سي عَرَبِيّ، 24 يوليو 2009م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/SRRvy
2. **الخطوط الجويَّة المُتَّحِدَة (United Airlines)** هِي شَرِكَة طَيْرَان أمريكيَّة عَرِيقَة مَع الأَيَّام الأُولَى لِصِنَاعَة الطَّيَرَان الأمريكيَّة، أَسَّسَـها وليام بوينج باسْـم "بوينج للطائرات" Boeing Airplane عَام 1916م كشَرِكَة مُصَنِّعَة لِلطَّائِرات، ثمّ انْتَقَلَت الشَّرِكَة إِلَى العَمَل كنَاقِل جَوِّيّ للبرِيد، وبِحُلُول عَام 1928م تَمّ تَأْسِـيس شَرِكَة تَابِعَـة هِــي United Aircraft Corp لِتَعْمَل كشَرِكَة طَـيْرَان مُتَكَامِلَة الخِدْمَات، وَفي ظِلّ هَذه الشَّرِكَة بَدَأَت الشَّرِكَة الأُمّ في تَوْسِـيع عَمَلِيَّاتها التِّجَارِيَّة من خِلَال سِلْسِـلَة من عَمَلِيَّات الدَّمْج وَالاِسْتِحْوَاذ في جَمِيع أَنْحَاء الوِلَايَـات المُتَّحِدَة، وَمن هَذه العَمَلِيَّات الاسْـتِحْوَاذ على شَرِكَة فارني الجويَّـة Varney Airlines وَبَعْد فَتْرَة قَصِيرَة تَمّ تَأْسِـيس United Air Lines كشَرِكَة أُمّ للشَّرِكَات التَّابِعَة الأُخْرَى وانْدَمَجَت المَجْمُوعَة بِنَجَاح في صِنَاعَة الطَّيَرَان من التَّصْنِيع إِلَى تَسْـلِيم البَرِيد وَالبَضَائِع إِلَى خِدْمَات النَّقْل للمدنيِّين والعَسْـكَرِيِّين.. للمَزِيد حَوْل الشَّرِكَة وخِدْمَاتها يُمْكِن زِيَارَة مَوْقِعها الرَّسْمِيّ:.https://www.united.com.

تَسَــبَّبُوا بِإِهْمَالِهِم في كَسْر "جيتَارِه" وكَلَّفَه إِصْلَاحُــه نَحْو 1200 دُولَار(1). حَاوَل كارول طُوال تِسْعَة أَشْهُر الحُصُول على تَعْوِيض من الشَّرِكَة، وخَاطَبَها بِشَتَّى السُّبُل؛ وجْهًا لِوجْه وعَبْر الرَّسَائِل والبَرِيد الإِلِكْتِرُونيّ والمُكَالَمَات الهاتِفِيَّة، بل وذَهَب أَبْعَد من ذلك حِينَمَا اقْتَرَح أَلَّا يَحْصُل على مَبْلَغ التَّعْوِيض نَقْدًا ولَكِن خَصْمًا على رِحْلَاتِه المُقْبِلَة، فَرَفَضَت الشَّرِكَة وواجَهَتْه بِسَيْل من الإِنْكَار والبِيرُوقْرَاطِيَّة.

قَرَّر كارول تَسْخِير مَوْهِبَتِه في تَحْوِيل غَضَبِه إلى رَدّ فِعْل قَوِيّ فَكَتَب أُغْنِيَةً هاجَم فيهـــا المُنَظَّمَة بِعُنْـــوان "**United Breaks Guitars**" وقَام بتَحْمِيلها عَبْر مَوْقِع يوتيوب (2)"**YouTube**"، وسَرِيعًا مَا تجاوزت مُشَاهَدَاتُها 150 أَلْف مُشَاهَدَة، ثُمّ أَتْبَعها بأُغْنِيَتَيْن جديدتَيْن تَحْمِلَان الاسْــم ذَاتَه "**United Breaks Guitars 2**" و"**United Breaks Guitars 3**" فحصَــدَت الأَغَاني الثَّلَاث مُجْتَمِعَةً أَكْثَر من 12,5 مليـــون مُشَــاهَدَة، كَمَا حَلّ كارول ضَيْفًا على الكَثِير من وسَــائِل الإِعْلَام الأَمْرِيكِيَّة، فَأَجْرَى نَحْو 200 لِقَاء خِلَال أَشْهُر قَلِيلَة من الوَاقِعَة، ثُمّ اختتم تَجْرِبَتَه بِنَشْر كِتَابه الأَوَّل (3)"**United Breaks Guitars: The Power of One Voice in the Age of Social media**".

بَعْدَها قَدَّمَت "**الجَوِّيَّة المُتَّحِدة United Airlines**" اعْتِذَارًا لكارول وعُمَلَائِها كَافَّةً وعَرَضَت سَدَاد التَّعْوِيض المَطْلُوب، لَكِنّ الضَّرَر المَادِّيّ والمَعْنَوِيّ الَّذي لَحِق بِأَنْشِطَتها

1. Wilson, Richard. "**A Public Relations Disaster**". Sentium, 2011, http//goo.gl/o2o6qt.
2. يوتيـــوب (**Youtube**) هُو أَكْـبَر مَوْقِع إِلِكْتِرُونيّ لِتَبَادُل المَقَاطِع المُصَوَّرَة حَوْل العَالَم على الإِطْلَاق، فَيَسْـمَح لِمُسْـتَخْدِمِيه المُسَـجَّلِين بتَحمِيل مَقَاطِع الفِيديو الخَاصَّة بِهِم وعَرْضِها للعَامَّة، تأَسَّـس في فَبْرَاير عَام 2005م على يَد سـتيف تشـن وجاويد كريم وتشـاد هيرلي. Steve Chen Jawed Karim & Chad Hurley &، المُوَظَّفِين السَّـابِقِين في شَرِكَة باي بال Pay Pal، وتَمّ رَفْع أَوَّل مَقْطَع مُصَوَّر عَلَيْه في أَبْرِيل من العَامّ ذَاتِه، وكَان لِجاويد كريم Jawed Karim، وبَعْد أَشْـهُر قَلِيلَة من تدشـينه وتحديدًا عَام 2006م اسْـتَحْوَذَت عَلَيْه شَرِكَة جوجل Google مُقَابِل 65,1 مليار دُولار، وَالآن يضمّ المَوْقِع أَكْثَر من مِلْيار مُسْتَخْدِم يَسْتَهْلِكُون مِئات المَلَايِـين من سَـاعَات الفِيديو يوميًّا.. للمَزِيد حَـوْل المَوْقِع وخِدْمَاته يُمْكِن زِيَارَة مَوْقِعِه الرَّسْـمِيّ: https://www.youtube.com.
3. Wilson, Richard, "**A Public Relations Disaster**", sentium, Previous reference.

وسُمْعَتِها لن يُمْكِنَها إصْلَاحُه بسُهُولَة؛ إذ ذَكَرَت "**هَيْئَة الإِذَاعة البريطَانيَّة**[1] **BBC**" أَنّ سِعْر أَسْهُم المُنَظَّمَة انْخَفَض بنِسْبَة 10 % في غُضُون ثَلَاثَة إلى أَرْبَعَة أَسَابِيع من إصْدَار الفيدْيُو، وهُو انْخِفَاض في قِيمَتِها السُّوقيَّة بنَحْو 180 مليون دُولَار[2].
علاوةً على ذلك، قد تُؤَدِّي الشَّبَكَات الاجْتِمَاعِيَّة لتَضْخِيم بَعْض المَواقِف السَّلْبيَّة تِجَاه المُنَظَّمَة والتِّي قد لَا يَلْحَظُها أَحَدٌ، مع تَكْوِين رَأْي عَامّ ضِدَّها عَبْر مَواقِع التَّواصُل، وتَوْجِيه العُمَلَاء الحَالِيِّين والمُحْتَمَلين لِمُقَاطَعَتِها وعَدَم اقْتِنَاء مُنْتَجَاتِها أو خِدْمَات عَلَامَتِها، مَا يَتَسَبَّب في تَدْمِير سُمْعَتِها وخَسَائِر مَادِّيَّة فَادِحَة يَصْعُب تَعْوِيضُها.
من هنا، تُعَدّ وسَائِل التَّواصُل الاجْتِمَاعِيّ أَحَد أَبْرَز عَوامِل مَخَاطِر السُّمْعَة، فقد أصبحَت سَبَبًا ومُحَفِّزًا لتَكْوِين سُمْعَة سَلْبِيَّة عن المُنَظَّمَة، وتَلْعَب دَوْرًا غَايَةً في الخُطُورَة في تعزيز تَدَهْوُر السُّمْعَة التَّنْظِيمِيَّة؛ فَعلى سَبِيل المِثَال عِنْدَمَا يَنْشُر مُدَرَاء المُنَظَّمَة أو أَحَد فَرِيق العَمَل الإلِكْتِرُونيّ تَعْلِيقَات غَيْر مَدْرُوسَة بدِقَّة أو مُثِيرَةً للجَدَل عَبْر صَفَحَاتِها الرَّسْمِيَّة أو حَتَّى عَبْر حِسَابَاتِهم الشَّخْصِيَّة، فَإنّ تَصْرِيحَاتِهم تلك تُؤَثِّر على العَمَل بأَكْمَلِه، ولَيْس فقط على سُمْعَتِها.
على سَبِيل المِثَال، مَنْشُور قامَت **شَرِكَة دلتا أيرلاينز**[3] **(Delta Airlines)** بمُشَارَكَتِه خِلَال مُبَارَاة كَأْس العَالَم بين غَانَا والوِلَايَات المُتَّحِدَة عَبْر صَفْحَتِها الرَّسْمِيَّة عَبْر

1. **هيئة الإذاعة البريطانيَّة (BBC)** هي رَائِدَة تَقْدِيم الخِدْمَة الإذاعيَّة العَامَّة في العَالَم، وتتوافَر خِدْمَاتها التلفزيونيَّة والإذاعيَّة وعَبْر الإِنْتَرنِت بأَكْثَر من 40 لُغَةً، تَمّ تَأْسِيس الهَيْئَة في لَنْدَن بمُوجَب المِيثَاق المَلَكِيّ البريطانيّ عَام 1922م، وكَان السير جون ريث أَوَّل مُدِير عامّ للهَيْئَة، ويَعْمَل لَدَى الهَيْئَة أَكْثَر من 38 أَلْف مُوَظَّف في 33 موقعًا مختلفًا حَوْل العَالَم.. للمَزِيد حَوْل الهَيْئَة وخِدْمَاتها يُمكِن زِيَارَة مَوْقِعها الرَّسْمِيّ: https://www.bbc.com.
2. انْتِقَام على أَنْغَام المُوسِيقَى... جيتَار مَكْسُور يُكَبِّد شَرِكَة طَيَران 180 مِلْيون دُولار. جَرِيدَة الرِّيَاض، 2 أغسطس 2009م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/lwlb
3. دلتا أيرلاينز (Delta Airlines) هي وَاحِدَة من كُبْرَى شَرِكَات الطَّيَرَان العَالَمِيَّة، وَهِي شَرِكَة وطنيَّة أمريكيَّة تأسَّست عَام 1925م باسْم "هوف دالاند دوسترز Huff Daland Dusters"، وكانت أَوَّل شَرِكَة طَيَرَان تجاريَّة زِرَاعِيَّة، وسريعًا مَا أَصْبَحَت طائرات هوف دالاند الـ18 أَكْبَر أُسْطُول خَاصّ في العَالَم، وفي عَامِ 1928م قام سي إي وولمان C. E. Woolman بشِرَاء هوف دالاند وتَمّ تَغْيِير اسْمِها لـ"دلتا أير سيرفيس Delta Air service" لتَؤسِّس شَرِكَة الطَّيَرَان الجَدِيدَة في 3 دِيسَمْبر 1928م، وفي عَام 1929م قَامَت الشَّرِكَة الجَدِيدَة بتشغيل أَوَّل رِحْلَة رُكَّاب لها من تكساس إلى ميسيسيبي، وفي عَام 2017م أَعْلَنَت الشَّرِكَة عَن تَسْجِيل إيرَادَات بقِيمَة 1,6مليار دُولار؛ حَيْث تَجْتَذِب الشَّرِكَة الآن أَكْثَر من 180 مِلْيُون مُسَافِر سنويًّا.. للمَزِيد حَوْل الشَّرِكَة وخِدْمَاتها يُمكِن زِيَارَة مَوْقِعها الرَّسْمِيّ: https://www.delta.com.

تويتر (Twitter)، يَطلُب من مُتَابِعِيها تَوقُّع الفَائِز مِنْهُمَا؛ إذ يَحْتَوِي على صُورَتَيْن؛ إِحْدَاهُمَا لِتِمْثَال الحُرِّيَّة تَمْثِيلًا للوِلَايَات المُتَّحِدَة الأَمْرِيكِيَّة، والصُّورَة الأُخْرَى لِزَرَافَة تَمْثِيلًا لغَانَا فَكانت المُشْكِلَة في هذه التَّغْرِيدَة أنَّه لَا تُوجَد زَرَافَات في غَانَا.

وسُرْعَان ما تداوَل رُوَّاد المَوْقع هذا المَنْشُــــور لِلسُّخْرِيَة مِنْه ومن تَضَاؤُل مُسْتَوَى الثَّقَافَة لِفَرِيق دلتا إيرلاينز (Delta Airlines)، مَا أَوْجَد ضَغْطًا سَلْبِيًّا هائِلًا على العَلَامَة التِّجَارِيَّة وأَضَرّ بِسُمْعَتِها(1).

كـــما أَنّ بَعْض رُوَّاد التَّواصُل الاجْتِمَاعِيّ يَعْتَادُون نَشْر الكَثِير من المَعْلُومَات عن المُنَظَّـــمَات، منها ما يكُون مُزَيَّفًـــا وخَاطِئًا، وهِي أُمُور تُؤَثِّر تَأْثِيرًا كَبِيرًا على آرَاء العَدِيـــد من العُمَلَاء المُحْتَمَلِينَ؛ بحيث قـــد يَنْشُر البَعْض مَعْلُومَات مَغْلُوطَةً حَوْل بَعْض المُمَارَسَـــات السَّلْبِيَّة للمُنَظَّمَة، وشَفَافِيَّة العَمَلِيَّات الإِنْتَاجِيَّة، وجَوْدَة ونَوْعِيَّة المُنْتَجَـــات المُقَدَّمَة، كَمَا يَقُوم بَعْض رُوَّاد التَّواصُل الاجْتِمَاعِيّ في التَّشْـــكِيك في قُدْرَة المُنَظَّمَة على تَحَمُّل المَسْـــؤُولِيَّة تِجَاه عُمَلَائِها، فقد يَهْدِف بَعْض رُوَّاد مَواقع التَّواصُل الاجْتِمَاعِيّ إلى خَلْق واقع مُشَـــوَّه عن المُنَظَّمَة وعَلَامَتِها، وهُو مَا يَجب التَّعَامُـــل معه وإِدَارَته بِمُنْتَهَى الحِـــرْص، عندما تَجد المُنَظَّمَة هُجُومًا غَيْر مُتَوقَّع على مَواقع التَّواصُل الاجْتِمَاعِيّ؛ حيث يَجب أَن يَتِمّ اتِّبَاع اسْـــتِرَاتِيجِيَّات حَذِرَة من أَجْل تَغْيِير هذا الواقع المُشَوَّه والاهْتِمَام بِتَحْسِين صُورَة المُنَظَّمَة أَمَام عُمَلَائِها والمُتَعَامِلِين مَعَها(2).

كما تبدو قُوَّة وسَائِل التَّواصُل الاجْتِمَاعِيّ واضِحَةً في التَّأْثِير على سُمْعَة المُنَظَّمَات والشَّرِكَات من خِلَال اسْتِغْلَالِها لِتَفْسِيرَات سَيِّئَة لِأَنْوَاع الدَّعَايَة الَّتِي تُقَدِّمُها هذه

1. «**Don't Try This at Work: 15 Social Media Mistakes and Bad Customer Service Examples to Avoid**". All Costs comm100. 2017, https://bit.ly/2MvmCWz.
2. Aula, Pekka. "**Social Media, Reputation Risk And Ambient Publicity Management**". Strategy & Leadership, vol 38, no. 6, 2010, pp. 43-49. Emerald, doi:10.1108/10878571011088069.

المُنَظَّمَات حَوْل نَشَاطَاتِها؛ حيث قد يَنْشُر البَعْض مَعْلُومَات لَا أَسَاس لَها من الصِّحَّة حَوْل نَوْع مُحَدَّد من الدَّعَايَة اسْـــتَخْدَمَتْه المُنَظَّمَة في حين يكُون الهَدَف الأَصْليّ للمُنَظَّمَة مَحْمُودًا بينما يَتِمّ اسْــتِغْلَالُه بِطَرِيقَة سَيِّئَة، وتَلْقَى مِثْل هذه الاتِّهامَات أو التَّفْسِيرَات السَّــيِّئَة رَواجًا كَبيرًا في وقْت قِيَاسِيّ بالنِّسْـــبَة لِوسَائِل التَّواصُل الاجْتِمَاعِيّ، وهُو مَا يَعْكِس القُوَّة الكَبِيرَة والخَطَر الدَّاهِم الَّذِي تُمَثِّلُه هذه الوسَائِل على سُمْعَة الشَّرِكَات وخَاصَّةً الكَبِيرَة مِنْها؛ حيث يَتَفَاعَل معها ملايين المُسْتَخْدَمِين، وفي وقْت قِيَاسِيّ، ومن كُلّ دُول العَالَم وتُغَطِّي أَيْضًا كَافَّة المَنَاطِق الَّتِي تُوجَد بها أَسْواق للمُنَظَّمَة، وبالتَّالِي تَكْمُن خُطُورَتُها على السُّمْعَة في سُهُولَة انْتِشَارِها وسُرْعَة تَأْثِيرِها، كَمَا تَكْمُن خُطُورَتُها أَيْضًا في إِمْكَانِيَّة الحَشْـــد؛ حيث يُمْكِن لِمُتَبَنِّي حَمْلَة التَّشْوِيه الحُصُول على دَعْم كَبِير للأَنْشِطَة المُضَادَّة للمُنَظَّمَة.
وتَجْدُر الإِشـــارَة إلى أَنّ مَواقِع التَّواصُل الاجْتِمَاعِيّ يَسْـــهُل فيها انْتِشَار الأَخْبَار والمَوْضُوعَات السَّـــيِّئَة أَكْثَر من المُتَمَيِّزَة، وتُقِرّ العَدِيد من الشَّرِكَات بِأَنّ مُحْتَوى مَواقِـــع التَّواصُل الاجْتِمَاعِيّ عَبْر مُخْتَلِـــف المَواقِع يَصْعُب التَّحَكُّم فِيه، وبِالتَّالِي يَكُون لها الكَثِير من النَّتَائِج السَّلْبِيَّة على سُمْعَة المُنَظَّمَة(1).

من هنا تبدو خُطُورَة مَواقِع التَّواصُل الاجْتِمَاعِيّ في التَّأْثِير على سُمْعَة المُنَظَّمَات، خَاصَّـــةً إِذَا مَا تَمّ تَدْعِيم الأَخْبَار السَّـــيِّئَة الَّتِي تُذَاع عن المُنَظَّمَة بِصُور ومَقَاطِع فيديو يُسَاء تَفْسِيرُها؛ فَإِنّ خُطُورَتَها في هذا الوقْت تَكُون كَبِيرَةً؛ لِأَنّ نِسْبَة قَبُول الخَبَر الخَاطِئ تَكُون أَعْلَى؛ لِأَنّ رُوَّاد مَواقِع التَّواصُل يَسْـــهُل عليهم إِسَـــاءَة فَهْم الخَبَر المَنْشُـــور، كَذَلك فَإِنّ الانْتِشَار المُوسَّع لِمثل هذه المَعْلُومَات الخَاطِئَة يَكُون لَه صَدًى كَبِير وانْعِكَاس حَقِيقِيّ على واقِع المُنَظَّمَة، ويُؤَثِّر بِشَكْل سَلْبِيّ على أَنْشِطَتِها وأَدَاء عَلَامَتِها التِّجَارِيَّة.

1. Hövener, Michael. "**Corporate Reputational Risk Management: The Power of Social Media**". University of Twente, 2015, https://bit.ly/2YP5pR7.

لِذلك يَجب أَن تَلْتَفت المُنَظَّمَة لِأَهَمِّيَّة حِمايَة سُــمْعَتِها الإعْلَامِيَّة، لَا سِــيَّمَا عَبْر وسَــائِل التَّواصُل الاجْتِمَاعِيّ، وتَعزيز التَّفَاعُل مع العُمَلَاء المُسْتَهْدَفِين، إِذ تَلْعَب هذه الشَّــبَكَات دَوْرًا شَدِيد الأَهَمِّيَّة في حَالَة تَعَرُّض المُنَظَّمَة لِلسُّمْعَة السَّيِّئَة، ولَها دَوْر بِنِسْبَة 5 / 9 بِالمِائَة في التَّأْثِير على السُّمْعَة العَامَّة للمُنَظَّمَة(1).

هذا مع التَّأكيد على أَنّ التَّوجُّه القَوِيّ والذَّكِيّ لِمَواقع التَّواصُل الاجْتِمَاعِيّ يُسَاهِم بِفَاعِلِيَّة في إِدَارَة السُّمْعَة، وتَتَضَمَّن هذه العَمَلِيَّة تَوْسِيع نِطَاق الانْتِشَار الإِلِكْتِرُونِيّ لِلمُنَظَّمَــة، وتَضْخِيم الأُصُول الرَّقْمِيَّة الإِيجَابِيَّة الَّتِي تَمْلِكُها من حيث عَدَد نَتَائج البَحْث الإِيجَابِيَّة عنها في مُحَرِّكَات البَحْث، وعَدَد المُتَابِعِين، ومُشَارَكَة المَنْشُورَات والتَّعْلِيقَات الإِيجَابِيَّة عنها على الشَّبَكَات الاجْتِمَاعِيَّة ومَواقع المُرَاجَعَة المُخْتَلِفَة. لَكِن يَجِب الالتِفَات إلى أَنّ التَّأْثِير على نَتَائج **جوجل (Google)** الخَاصَّة بِالمُنَظَّمَة ليس بِالأَمْر الهَيِّن، فَإِنَّه يَتَطَلَّب صِيَاغَة وتَنْفِيذ خُطَّة مُحْكَمَة لِإِدَارَة وسَائِل التَّواصُل الاجْتِمَاعِيّ وإِدَارَة سُمْعَة العَلَامَة التِّجَارِيَّة، والأَكْثَر أَهَمِّيَّةً من ذلك تَحْسِين ظُهُور اسْم المُنَظَّمَة على مُحَرِّكَات البَحْث الشَّهِيرَة، وفي مُقَدِّمَة نَتَائج البَحْث، مَا يُسَاهِم في زيادة عدد زُوَّار مَوْقِعِها الإِلِكْتِرُونِيّ، والتَّرْوِيج الإِيجَابِيّ لِسُــمْعَتِها كَمُنَظَّمَة رَائِدَة يُمْكِن الوُثُوق بِها وبِعَلَامَتِها.

- **عدم وفاء المُنَظَّمَة بالتِزَاماتها للجُمْهُور:**

التِزَام المُنَظَّمَة تِجَاه أَصْحَاب المَصْلَحَة من الأُمُور الَّتِي تُعَزِّز الثِّقَة بينهم وتُرَسِّــخ صُورَةً ذِهْنِيَّةً إِيجَابِيَّةً عنها في نُفُوسِــهم، وفي ذَات الوَقْت فَإِنّ عَدَم الوفَاء بهذه الالتِزَامَات قد يكُون سَــبَبًا قَوِيًّا في تَدَهْوُر السُّمْعَة التَّنْظِيمِيَّة لِأَيّ مُؤَسَّسَة، وعَادَةً

1. Gabriele ,Nicolai Franco."**Bad reputation, Customer attrition and Marketing of the future: Can the management of a company save it from a scandal ?**".ANNO ACCADEMICO ,2015-2016, https://bit.ly/2H3cVNV.

مَا تَنْشُر المُنَظَّمَة من خِلَال الدَّوْرِيَّات الخَاصَّة بها، أو من خِلَال وسَــائِل الإِعْلَام، الأَهْدَاف الخَاصَّة بها، وكذلك المَبَادِئ الَّتِي تَسِير عليها وسِيَاسَاتُها العَامَّة والتِزَامَاتُها نَحْــو العُمَلَاء، وهو الأَمْر الَّذِي يَجْعَــل العُمَلَاء يُقَارِنُون دَائِمًا بين الأَهْدَاف الَّتِي تَسْــعَى المُنَظَّمَة لِتَحْقِيقِها وبين النَّتَائِج الَّتِي قَدَّمَتْها لهم بالفِعْل، وتَقْيِيم المُنَظَّمَة ذَاتِها يَتِمّ بِنَاءً على هذا الأَسَاس، وبالتَّالِي يَكُون ذلك سَبَبًا قَوِيًّا لِسُوء سُمْعَة المُنَظَّمَة في حَالَة عَدَم قُدْرَتِها على الوفاء بهذه الالتِزَامَات حِيَال عُمَلَائِها.

والمِثَال على ذلك، شَرِكَة (1)**"Sears" Roebuck & Company** الأَمْرِيكِيَّة لِتِجَارَة التَّجْزِئَة والَّتِي تَأَثَّرت سُــمْعَتُها سَــلْبًا عَام 1992م، حينما غَرِقَت في الشَّكَاوى المُتَعَلِّقَة بِقِطَاع خِدْمَات السَّيَّارَات، حيث اتَّهَم المُسْتَهْلِكُون والمُحَامُون العَامُّون في أَكْثَر من 40 وِلَايَة أَمْرِيكِيَّة الشَّرِكَة بِتَضْلِيل العُمَلَاء وبَيْعِهم قِطَع الغِيَار والخِدْمَات غَيْر الضَّرُورِيَّة من مَكَابِح وحَتَّى مُمْتَص الصَّدَمَات.

وواجَهَت الشَّرِكَة تَبَعًا لذلك انْخِفَاضَات حَادَّةً في الإِيرَادَات، وتَقَلَّصَت حِصَّتُها في السُّــوق، وقد حَاوَلَت إِدَارَة سيرز (**Sears**) تَخْفِيف تَدَاعِيَات الأَزْمَة بِتَحْفِيز أَدَاء مَرَاكِز السَّيَّارَات التَّابِعَة لها من خِلَال تَقْدِيم أَهْدَاف وحَوَافِز جَدِيدَة لِلمُوظَّفِين، ورَفْع الحَدّ الأَدْنَى من حِصَص العَمَل، وأَدْخَلَت حَوَافِز إِنْتَاجِيَّة لِلمِيكَانِيكِيِّين، لَكِنّ ذلك لَم يَحُل دُون اسْتِمْرَار السُّمْعَة السَّيِّئَة(2).

1. **سيرز أند رايباك كومباني (Sears& Roebuck company)** هِي شَرِكَة أمريكيَّة لِتِجَارَة التَّجْزِئَة في مَجَال البَضَائِع العَامَّة وَالأَدَوَات والأَجْهِزَة المنزليَّة وَالمَلَابِس وقِطَع غِيار السَّيَّارَات والخِدْمَات. وَغَيْرِها، وَهِي شَرِكَة تَابِعَــة لِشَرِكَــة Sears Holdings Corporation، والَّتِي تَمّ شِرَاؤُها بَعْد مَــزَاد الإِفْلَاس مِن قِبَل صُنْدُوق التَّحَوُّط ESL Investments في عَام 2019م، وَالبِدَايَة كانت في عَام 1886م عندما أَسَّس ريتشارد دبليو ســيرز شَرِكَة R. W. Sears Watch Company في وِلَايَة مينيســوتا لِبَيْع السَّاعَات عَن طَرِيق البَرِيد، وَفي عَام 1889م أَنْهَى ســيرز نَشَــاط شَرِكَتِه، ثمّ اسْــتَأْنَفَها بِالتَّعَاوُن مَع Roebuck وَأَصْبَحَت في عَام 1893م تُعْرَف بِاسْم Sears لِلْمَزِيد: المَوْقِع الرَّسْمِيّ لِلشَّرِكَة، مُتَاح على الرَّابِط: https://www.sears.com
2. Paine, Lynn S. "**Managing For Organizational Integrity**". Harvard Business Review, 1994, https://bit.ly/1DvwrNS.

- **المُوظَّفون:**

لا شَـــكّ أَنّ سُمْعَة المُنَظَّمَة تتَأَثَّر بِسُـــمْعَة مَالِكِيها، فَعِنْدَما تَرْتَبِط المُنَظَّمَات بِأَسْمَاء مَالِكِين من شَـــخْصِيَّات المُجْتَمَع المُعْتَبَرَة أو كِبَار رِجَال الأَعْمَال، فَإِنّ سُمْعَة المُنَظَّمَة تَكُون مُتَمَيِّزَةً؛ والعَكْس صَحِيح تَمَامًا(1)، لَكِنّ قَادَة المُنَظَّمَة ومُدَراءَها ليسوا المَصْدَر الوحِيد لِمَخَاطِر السُّمْعَة؛ فَحُدُوث بَعْض الأَخْطَاء البَشَرِيَّة الفَرْدِيَّة من فَرِيق العَمَل قد تُؤَثِّر على سُمْعَة المُنَظَّمَة، فَقد يُثِير أَيّ من فريق العَمَل غَضَبًا عَامًّا بين العُمَلاء بِسَبَب خَطَأ مَقْصُود أو غَيْر مَقْصُود يُؤَدِّي بِدَوْرِه إلى حُدُوث أَزْمَة وانْخِفَاض تَقْيِيم المُنَظَّمَة لَدَى جُمْهُورِها وعُمَلَائِها وسُوء سُمْعَتِها(2).

سُوء سُمْعَة مُوظَّفي العَلَاقَات العَامَّة للمُنَظَّمَة تُؤَثِّر أَيْضًا على سُمْعَة المُنَظَّمَة سَلْبِيًّا؛ لِأَنّ مُوظَّف العَلَاقَات العَامَّة هو واجِهَة أَيّ مُنَظَّمَة، سَـــواء في الدَّاخِل أو الخَارِج، واخْتِيَـــار المُنَظَّمَة لِمُوظَّفي العَلَاقَـــات العَامَّة على وجْه الخُصُوص يَجِب أَن يَكُون شَدِيد الدِّقَّة؛ حيث يَجِب أَن يَتَمَيَّزُوا بِسُمْعَة مُتَمَيِّزَة في التَّعَامُل مع العُمَلَاء، ولَدَيْهِم القُدْرَة على فَهْم العُمَـــلَاء وتَحْقِيق رَغَبَاتِهِم، وعِنْدَمَا تُعَاني إِدَارَة العَلَاقَات العَامَّة ومُوظَّفُوها من السُّمْعَة السَّيِّئَة فَإِنَّها تَكُون غَيْر قَادِرَة على التَّطَوُّر وغَيْر قادرَة على تَقْدِيم خُطَّة إِيجَابِيَّة لِتَوْسِيع نَشَاطَات المُنَظَّمَة بين جُمْهُورِها المُسْتَهْدَف(3).

وقد ذَكَرْنَا في السَّـــابِق مَا تَعَرَّضَت لَه سِلْسِلَة **ستاربكس (Starbucks)** العَالَمِيَّة للمَقَاهِي عَام 2018م من انْتِقَادَات شَـــعْبِيَّة وخَسَائِر فَادِحَة في الوِلَايَات المُتَّحِدَة الأَمْرِيكِيَّة؛ بِسَـــبَب قِيَام أَحَد مُوظَّفِيها في وِلَايَة فلادلفيا بِاسْتِدْعَاء الشُّرْطَة من

1. Stern, Ithai et al. "**Unmixed Signals: How Reputation And Status Affect Alliance Formation**". Strategic Management Journal, vol 35, no. 4, 2013, pp. 512-531. Wiley, doi:10.1002/smj.2116.
2. رفَاعي، ممْدوح، وآخرون. **إدَارَة الأَزْمَات**، بَحْث مَنْشُـــور من قِسْـــم التَّعلِيم المَفْتُوح بكليَّة التِّجَارَة، جَامِعَة عَيْن شَمْس، يناير 2007م، ص 36 - 37.
3. محمد البادي، محمد. "**مُشْـــكِلَة السُّـــمْعَة السَّيِّئَة للعَلَاقَات العَامَّة وكيفيَّة عِلَاجِها**". مَجَلَّة الإدارة، المُجَلَّد 31، العدد الثالث، يناير 1999م، ص33.

أَجْل تَوْقِيف اثنين من الرِّجَال ذَوِي البَشَرَة السَّمْرَاء، بِدَعْوى أَنَّهُمَا أَطَالا الجُلُوس دَاخِل المَقْهَى دُون أَن يَطْلُبَا شَــيْئًا فَاشْتُبِه في سُــلُوكِهِمَا. ولَوْلَا التَّعَامُل الحَكِيم من قِبَل إِدَارَة "**ســـتاربكس**" ومُبَادَرَتُها بِاسْتِرْضَاء الرَّجُلَيْن، والاعْتِذَار للجُمْهُور والإِعْلَان عـــن تَدْرِيب مُوظَّفِيها على مُنَاهَضَة التَّمْيِيز العُنْصُرِيّ، لَعَانَت المُنَظَّمَة حَتَّى الآن من تَدَاعِيَات السُّــمْعَة السَّيِّئَة وتَشْوِيه صُورَتِها الذِّهْنِيَّة بين ملايين من عُمَلَائِها حَوْل العَالَم، ومَا يَسْــتَتْبِعُه ذلك من خَسَــائِر مَالِيَّة طَائِلَة لهذه العَلَامَة التِّجَارِيَّة الشَّهِيرَة، وذلك فَقَط بِسَبَب تَصَرُّف شَخْصِيّ لِأَحَد مُوظَّفِيها.

وُجُود خِلَافَات واضِحَة بين المُوظَّفِين أو بين المُدِيرِين والمُوظَّفِين كَذلك تُؤَثِّر سَلْبًا على السُّــمْعَة، إِذَا مَا وصَلَت هذه الخِلَافَات إلى نِزَاعَات قَضَائِيَّة تَتَدَاوَلُها وسَائِل الإِعْلَام المُخْتَلِفَة أو انتشرت أخبارُها في وسَــائِل التَّواصُــل الاجْتِمَاعِيّ، وهو ما يكُــون مُؤَشِّرًا على تَدَهْوُر الصُّــورَة الذِّهْنِيَّة للمُنَظَّمَة عند الرَّأْي العَامّ، خَاصَّةً إِذَا مَا ارتبطت هذه النِّزَاعَات بِقَضَايَا أَخْلَاقِيَّة، مِثْل قَضَايَا التَّشْهِير والسَّبّ والقَذْف. فَمِثْل هذه المَوَاقِف وغَيْرِها تُؤَدِّي لِنَشْر أَنْبَاء سَلْبِيَّة عن المُنَظَّمَة ومُوظَّفِيها وتَرْوِيج صُورَة سَيِّئَة عنها وعن عَلَامَتِها، وتَدْمِير سُمْعَتِها في نِهَايَة المَطَاف.

ومن الأَمْثِلَة على ذلك مـــا حَدَث مع شَرِكَة **إتش. إم. في**[1]**(HMV)** وهي أَقْدَم سِلْسِــلَة مَتَاجِر للتَّسْجِيلات المُوسِــيقِيَّة في بريطانيا والَّتِي أَقَالَت مَجْمُوعَةً من

1. **إتش. إم. في (HMV)** هِي شَرِكَة بريطانيَّة عَرِيقَة لِلتَّرْفِيه، تختصّ بالمُوسِيقَى والأفلام والألعاب، نَشَأَت الشَّرِكَة في 20 يُولِيُو 1921م عندما افْتَتَح الملحِّن البريطانيّ الســير إدوارد الجار Edward Elgar متجرًا جديدًا للتَّسْــجِيلات الموســيقيَّة في أكســفورد أَطْلَق عليه "His Master ' s voice- HMV"، وفي الخمسينيَّات مِن القَرْن الماضِي شَهد العَالَــم انفجارًا موســيقيًّا مَع ظُهُور فنّ البوب، وتَمّ بَيْع أَكْثَر مــن 280 مِلْيُون أغنيَّة مُنْفَرِدَة (Single) على مَدَار العَقْد في المُمَلَّكَة المُتَّحِدَة، وَأَصْبَحَت الشَّرِكَة نُقْطَة جَذْب لعُشَّــاق المُوسِــيقَى، ثُمّ شَــهدَت في التسعينِيّات نُمُوًّا أَكْبَر في المَبِيعَات وَافْتَتَحَت مَتْجَرها رَقم 100 في عَام 1997م، وَمَع ظُهُور أُسْطُوَانَات DVD وَازْدِيَاد شعبيَّتها توسَّعت بِافْتِتَاح 200 مَتْجَر بِحُلُول عَام 2004م، وفي عَام 2013م تضرَّرت أَعْمَالُها مَع ازْدِيَاد الإِقْبَال على التَّسَــوُّق عَبْر الإِنْتَرْنِت وَإِنْشَــاء خِدْمَات البثّ المُبَاشِر وتَدَنِّي الإِقْبَال على شِرَاء الأســطوانات، وفي مَطْلَع عَام 2018م كَانَت لَا تَزَال على وَشْــك الانْهِيَار مَع أَكْثَر من 120 متجرًا و2200 مُوَظَّف وتَمّ الإِعْلَان عن أَنّ بَعْض مَتَاجِرها ســتنتقل مِلْكِيّتُها لِرَجُل الأَعْمَال الكندي دوغ بوتمان Doug Putman.. للمَزِيد حَوْل الشَّرِكَة ومُنْتَجَاتها يمُكِن زِيَارَة مَوْقِعِها الرَّسْمِيّ: https://www.hmv.com.

مُوظَّفِيها عَام 2015م دُون إبْدَاء أَسْـــبَاب مَقْبُولَـــة، عندها غرَّد أَحَد المُوظَّفِين المُقَالين **تَغْرِيدَات حَيَّةً (live - tweeting) عَبْر مَوْقع تويتر (Twitter)** مُتَحَدِّثًا عَـــمَّا اقْتَرَفَتْه الشَّرِكَة في حُقُوقِه وزُمَلَائِه، قَائِلًا: "نَحْن نُغَرِّد مُبَاشرَةً من قِسْـــم إِدَارَة المُوظَّفِين حيث طَرَدَتْنَا المُنَظَّمَـــة جَمِيعًا! يَا للإثَارَة!!". التَّغْرِيدَة تَمّ نَشْرُها على نِطَاق واسِـــع وحَازَت مُشَارَكَةً واسِعَةً عَبْر مَوَاقع التَّوَاصُل الاجْتِمَاعِيّ؛ الأَمْر الَّذِي أَضَرّ بِسُمْعَة الشَّرِكَة ومِصْدَاقِيَّتِها لَدَى الجُمْهُور(1).

كما قد تَحْدُث أَيْضًا أَزَمَات السُّمْعَة نتيجة انتشار الأَخْبَار حَوْل حالات النَّصْب أو الاحْتِيَال الَّتِي حَدَثَت للعُمَلَاء من مُوظَّفِي المُنَظَّمَة باسْـــم العُرُوض التَّرْوِيجِيَّة أو من قِبَل بَعْض الأَشْـــخَاص الَّذِين يَنْتَحِلُون شَخْصِيَّة مُوظَّفِيها، فَهذا يُعَدّ من قَبِيل الغِشّ التِّجَارِيّ الَّذِي يُفْقِد الثِّقَة بِالمُنَظَّمَة ويُكْسِـــبُها سُمْعَةً غَيْر مَرْغُوب بها بين عُمَلائِها وبين المُنَافِسِين(2).

المِثَال الأبرز على ذلك فَضِيحة **مَجْمُوعَة ويلز فارجو بنك(Wells Fargo Bank)** المصرفِيَّة الأمريكيّة(3)؛ حيث قَام بَعْض مُوظَّفِيها بِتَدْشِـــين الملايين من الحِسَابَات

---

1. **كيف تَتعَامَل مع المُوظَّفِين الغَاضِبِين؟. academy.hsoub**، مارس 2016م، مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/yKtGT
2. حرشب، ليلي. **تَسْيير المُؤَسَّسَة في حَالَة أَزْمَة**، دِرَاسة حالة الشَّرِكَة الوطنيَّة لإنْجَاز القَنَوات، رسَالة ماجستير كُلِّيَّة العُلُوم الاقتصادِيَّة وعُلُوم التَّسيير والعُلُوم التجاريَّة، جَامِعَة محمد بوقرة بومداس، 2007م، ص38.
3. **ويلز فارجو بنك (Wells Fargo Bank)** هِي شَرِكَة خِدْمَات مَالِيَّة أَمْرِيكِيَّة عِمْلَاقَة، تَأَسَّسَت في 18 مَارس عَام 1852م في سَان فِرَانْسِيسْكُو على يَد هنري ويلز ووِيليام فارجو كَشَرِكَة للخِدْمَات المَصْرِفِيَّة، وَسُرْعَان مَا افْتَتَحَت مَكَاتِب مُتَعَدِّدَةً في مُدُن أُخْرَى جَدِيدَة، وَفِي خَمْسِـينِيَّات القَرْن التَّاسِـع عَشَر اكْتَسَـبَت سُـمْعَةً جَيِّدَةً من خِلَال التَّعَامُل بِمَسْـؤُولِيَّة مَع أَمْوَال العُمَلَاء، وَبِحُلُول عَام 1910م رَبَطَت شَـبَكَتَها نَحْو 6 آلَاف مَوْقع في مَنَاطِق الغَرْب الأَوْسَـط العُلْيَا وَالبُحَيْرَات العُظْمَى، وَفِي عَام 1918م اسْـتَوْلَت الحُكُومَة الفِيدْرَالِيَّة على جَمِيع الشَّبَكَات الوَطَنِيَّة كَجُزْء من جُهُودِها في الحَرْب العَالَمِيَّة الأُولَى، واقْتَصَر نَشَاط المَجْمُوعَة على بَنْك وَاحِد فقط في سان فرانسيسكو يَدْعَم الأَعْمَال التِّجَارِيَّة وَالزِّرَاعَة المُتَنَامِيَة في الغَرْب، بما في ذلك صِنَاعَة السَّـيَّارَات والفَضَاء وَالسِّـينَمَا، وَتَلْبِيَة الاحْتِيَاجَات المَصْرِفِيَّة الاسْتِهْلَاكِيَّة الجَدِيدَة، وَخِلَال القَرْن العِشْرِين أُعِيد بِنَاء ويلز فارجو من مَكْتَب وَاحِد فقط في سَـان فرانسيسـكو إلى مُؤَسَّسَـة اقْتِصَادِيَّة رَائِدَة تَخْدِم الغَرْب بِأَكْمَلِه، وَأَصْبَحَت رَابع أَكْبَر بَنْك في الوِلَايَات المُتَّحِـدَة من حَيْث حَجْم الأُصُول، وَالأَوَّل من حَيْث القِيمَة السُّـوقِيَّة، وَالثَّـانِي من حَيْث الوَدَائِع وَخِدْمَات الرَّهْن العَقَارِيّ وَبِطَاقَات الائْتِمَان، وَأَخِيرًا أَعْلَنَت المَجْمُوعَة عَن صَافِي دَخْل يَبْلُغ 4,6 مِلْيَار دُولَار عَن الرُّبْع الثَّالِث من عَام 2019م. للمَزِيد حَوْل المَجْمُوعَة وَخِدْمَاتها يُمْكِن زِيَارَة مَوْقِعِها الرَّسْمِيّ: https://www.wellsfargo.com.

الوهْميَّـــة دُون مُوافقَة العُمَلَاء، وفَرَضُوا على عُمَـــلَاء التَّمْويل العَقَاريّ وقُرُوض السَّـــيَّارَات تَأْمينًا إجْبَاريًّا ورُسُـــومًا لتثبيت أَسْـــعَار الفَائدَة على قُرُوض التَّمْويل العَقَـــاريّ، وهُو ما يُخَالف قَانُون حِمَايَة المُسْـــتَهْلك في الوِلَايَات المُتَّحِدَة(1)، وبَعْد كَشْف الأَمْر وتَدَنيِّ سُمْعَة المَجْمُوعَة في السُّوق المَاليَّة اتَّخَذَت الإدَارَة مَجْمُوعَةً من الإجْرَاءَات للتَّخْفيف من تَدَاعيَات مَخَاطر السُّـــمْعَة، مثْل: المُوافقَة على دَفْع مليَار دُولَار للسُّلُطَات الرِّقَابيَّة الأَمْريكيَّة لتَسْوِيَة المُخَالفَات مع العُمَلَاء الَّذين حَصَلُوا على القُرُوض، تَسْريح نَحْو 5,300 مُوظَّف، إقَالَة الرَّئيس التَّنْفيذيّ للبَنْك بَعْد سَـــنَوات طَويلَـــة من الخِدْمَة، وإقَالَة رَئيس مَجْلِس الإدَارَة والمُديرين، تَخْصيص 285 مليُون دُولَار لاسْترْدَاد عُمَلَاء إدَارَة الثَّرَوات(2).

ورَغْم ما ســـبق، إلَّا أَنَّ مَجْلِس الاحْتِيَاطِيّ الفيدْرَاليّ قَرَّر الحَدّ من نُمُوّ أَنْشِـــطَة "ويلز فارغو" لحين قيام المَجْمُوعَة باتِّخَاذ إجْرَاءَات عَاجلَة وحَاسِمَة للسَّيْطَرَة على المَخَاطِر الَّتي يَتَعَرَّض لَها(3).

وفي ورَقَة علْميَّة نُشرَت بعُنْوان "اخْتِيَار العَلَامَة التِّجَاريَّة لربّ العَمَل من وُجْهَة نَظَر المُوظَّفينَ"؛ نَاقَشَـــت الورَقَة كَيْفيَّة اخْتِيَار المُوظَّفين لرَبّ العَمَل، وتُحَدِّد المُكَوِّنَات الأَسَاسِـــيَّة الَّتي تَجْعَلُه مثَاليًّا لتَكُون هذه المُكَوِّنَات بمَثَابَة دَليل إدَاريّ لتعزيز قُدْرَة الشَّركَات على جَذْب الأَفْرَاد المَوْهُوبين والأَعْمَال والإدَارَة والاحْتفَاظ بهُم.

وأَشَـــارَت الورَقَة إلى أَنَّه يُمْكن اعْتبَار أَرْبَاب العَمَل عَلَامَات تِجَاريَّةً ذَات سِـــمَات تُعَادِل تلـــك الَّتي تُمَيِّز العَلَامَة التِّجَاريَّة للمُنْتَجَات، وبالتَّالي عندما تُعْلن الشَّركَات عن فُرَص عَمَل فَإنّ المُتَقَدِّمين يُفَضِّلُون تلك الشَّرِكَات الَّتي يَرَوْنها كَرَبّ عَمَل مِثَاليّ،

---

1. تَغْريم بَنْك "ويلز فارجو **Wels Fargo**" **الأَمْريكيَ مليار دولار في أَمريكا.** صَحِيفَة "الاقتصاديَّة، أَبْريل 2018م، مُتَاح على الرَّابط: shorturl.at/jsALO.
2. تَغْريـــم بَنْك "**ويلز فارجو" الأمريكيَ ملْيَـــار دُولَار في أَمْريكا.** جَريدَة العَرَب الاقْتِصَاديَّة الدَّوْليَّة، 20 أبريل 2018م، مُتَاح على الرَّابط: https://cutt.us/PQ0qm
3. Sickler, Jonas. "**What Is Reputational Risk And How To Manage It**". Reputationmanagement. Com, 2019, https://bit.ly/2KqsEJb.

وأَكَّدَت أَنّ المُكَوِّنَات الأَسَاسِـيَّة الَّتِي تَجْعَل رَبّ العَمَل شَـخْصًا مُمَيَّزًا هِي: المُكَافَآت (الرَّاتِب والمَزَايَـا المُضَافَة)، والعَلَاقَات (مع المُدَرَاء ومع الزُّمَلَاءِ)، وفُرَص التَّطْوِير الـذَّاتِيّ والتَّقْدِير، وصُورَة المُنَظَّمَة (التِّجَارِيَّة والاجْتِمَاعِيَّة)، بالإِضَافَة إلى أَنّ البِيئَة التَّنَافُسِـيَّة الحَدِيثَة والطَّلَب المُتَزَايد على المُوظَّفِين والمُدَرَاء المَوْهُوبِين في السُّوق، تُجْبِر الشَّرِكَات على البَحْث عن وسِيلَة لزِيَادَة قُدْرَتِهم التَّنَافُسِيَّة من دُون التَّضْحِيَة بهُوِيَّتِهم المُمَيَّزة، ولِذَا على الشَّرِكَات الَّتِي تُرِيد الاسْتِثْمَار في العَلَامَة التِّجَارِيَّة لِرَبّ العَمَل أَن تُدْرِك أَنّ العَلَامَة التِّجَارِيَّة الَّتِي تَجْذِب المُوظَّفِين يَجِب أَن تَتَوَاجَد في كُلّ المراحل الَّتِي يَمُرّ بها المُوظَّف بَدْءًا بالتَّوْظِيف وحَتَّى الخُرُوج من المُنَظَّمَة.

كما لَا تَرْتَبِط القُوَّة المَالِيَّة لِلمُنَظَّمَة ولَا مَرْكَزُها المَالِيّ في السُّوق بالعَدِيد من جَوانِب اخْتِيَار رَبّ العَمَل، فَالمُوظَّف يَسْعَى لاسْتِثْمَار نَفْسه في المُنَظَّمَة الَّتِي يَعْمَل بها بما يَعُود عليـه بالمَنْفَعَة من كُلّ النَّوَاحِي، لِذلك يكُون اخْتِيَار رَبّ العَمَل أَمْرًا اسْـتِبَاقِيًّا ولَيْس تَفَاعُلِيًّا، ولِذَا يَجِب أَن يُدْرِك المُدَرَاء أَنّ تَلْبِيَة تَوَقُّعَات المُوظَّفِين يَنْعَكِس على نَفْسِيَّتِهم وأَدَائِهـم ممَّا يُولِّد المَزِيد من الرِّضَا، وبالتَّالِي يَضْمَـن ولَاءَهُم لِلمُنَظَّمَة وتَعَامُلَهُم بشَـكْل إِيجَابِيّ مع أَصْحَاب المَصْلَحَة (المُورِّدِين والعُمَلَاء والسُّـوق المَالِيَّة)؛ حيث إِنّ قُدْرَة الشَّرِكَات على تَمْيِيز هُوِيَّتِها في سُوق العَمَل، كما تَفْعَل في مُنْتَجَاتِها، يُمْكِن أَن يَتَطَوَّر من خِلَال بِنَاء شَـخْصِيَّتِها وسِمَات عَلَامَتِها التِّجَارِيَّة الَّتِي تَجْذِب المُوظَّفِين؛ حيث يَعْتَمِد النَّجَاح العَمَلِيّ للعَلَامَة التِّجَارِيَّة الَّتِي تَجْذِب المُوظَّفِين على إِنْشَاء وتقديم مَجْمُوعَة فَوَائِد مَادِّيَّة ومَعْنَوِيَّة واقِعِيَّة وقَابِلَة لِلتَّطْبِيق دَاخِلِيًّا وخَارِجِيًّا.

إِنّ الجُهُود المَبْذُولَة لاخْتِيَار رَبّ العَمَل تَهْدِف إلى تَمْيِيز تَجْرِبَة التَّوْظِيف الَّتِي تُقَدِّمُها المُنَظَّمَة بِالنِّسْبَة للمُوظَّفِين الحَالِيِّين أو المُحْتَمَلِين، لِذَا تَحْتَاج المُنَظَّمَة إلى أَن تُقَدِّم مَجْمُوعَة جَذَّابَة من المَزَايَا والخَصَائِص الَّتِي تَتَفَوَّق على الشَّرِكَات الأُخْرَى(1).

1. Bellou, Victoria et al. "EMPLOYER BRAND OF CHOICE: AN EMPLOYEE PERSPECTIVE". Journal Of Business Economics And Management, vol 16, no. 6, 2015, pp. 1201-1215. Vilnius Gediminas Technical University, doi:10.3846/16111699.2013.848227.

كذلك في ورَقَة عِلْمِيَّة أُخْرَى نُشِرَت بِعُنْوانِ"العَلَامَة التِّجَارِيَّة لِرَبّ العَمَل وتَأْثِيرُها على اسْتِبْقَاء المُوظَّفِين"؛ نَاقَشَــــت الورَقَة تَأْثِير العَلَامَة التِّجَارِيَّة لِرَبّ العَمَل على اسْتِبْقَاء المُوظَّف، وتَنْظُر بِتَعَمُّق في سِمَات العَلَامَات التِّجَارِيَّة الأَكْثَر قَيِّمَةً في نَظَر المُوظَّفِين، إِذ يُعْتَبَر مَوْضُوع العَلَامَة التِّجَارِيَّة لِرَبّ العَمَل مَوْضُوعًا مُثِيرًا للاهْتِمَام؛ حيث يَضُمّ مَجَالَيْن تَنْظِيمِيَّيْن مُهِمَّيْن؛ وهُمَا: العَلَامَة التِّجَارِيَّة والمَوارِد البَشَرِيَّة.

إِذ يُوفِّر هذان المَجَالَان مَعًا نَظْرَةً شَامِلَةً حَوْل كَيْفِيَّة جَذْب المُوظَّفِين المُنَاسِبِين والاحْتِفَاظ بِهِم، وتُقَدِّم العَلَامَة التِّجَارِيَّة رَبّ العَمَل بالمُؤَسَّسَــــة كَرَبّ عَمَل مُحْتَمَل، لِذلك يَجب على المُؤَسَّسَة أَن تُقَدِّم تَجْرِبَة تَوْظِيف مُتَمَيِّزَة للمُوظَّفِين تُمَيِّزُها بين مُنَافِسِيها.
وأَشَارَت التَّحْلِيلَات في الورَقَة إلى أَنّ العَلَامَات التِّجَارِيَّة لِأَرْبَاب العَمَل تَنْدَمِج مع المُؤَسَّسَة وثَقَافَتِها التَّنْظِيمِيَّة وسِمَات العَلَامَة التِّجَارِيَّة المُخْتَلِفَة لِرَبّ العَمَل لإِعْطَاء قِيمَة للمُوظَّفِين مَا يُسَاهِم في اسْتِمْرَارِهِم في العَمَل، وبَيَّنَت الورَقَة أَنّ هناك سَبْع أَسَاســــيَّات للعَلَامَات التِّجَارِيَّة لأَرْبَاب العَمَــــل، هي: قِيَم العَلَامَة التِّجَارِيَّة، الحَثّ والتَّدْرِيب، نَقْل المَعْلُومَــــات دَاخِلِيًّا، الثَّقَافَة التَّنْظِيمِيَّة، المُكَافَآت والمَزَايَا، الالتِزَام، وإِدَارَة العَلَامَة التِّجَارِيَّة لِرَبّ العَمَل.

إِنّ تَبَنِّي السُّـــــلُوكِيَّات التَّنْظِيمِيَّة لَه صِلَة بوَلَاء المُوظَّفِين للعَلَامَة التِّجَارِيَّة والتِزَامِهِم بها بِسَــــبَب قِيَام المُوظَّفِين بِتَطْوِير عَلَاقَة ارْتِبَاط وثِيقَة تَرْبُطُهُم بِالعَلَامَة التِّجَارِيَّة بَعْد تَبَنِّيهِم لهذه السُّلُوكِيَّات.

وبَعْد أَن يُصْبِــــح المُوظَّف مُلْتَزِمًا بِالعَلَامَة التِّجَارِيَّة، فَإِنَّه يَمِيل إلى البَقَاء في عَمَلِه بِسَبَب الوَلَاء والالتِزَام الَّذِي طَوَّرَه تِجَاه المُؤَسَّسَة، مِمَّا يُشِير إلى أَنّ اسْتِبْقَاء المُوظَّف يَتَأَثَّر بِشَــــكْل إِيجَــــابِيّ بِالعَلَامَة التِّجَارِيَّة لِرَبّ العَمَل دَاخِل المُؤَسَّسَــــة. وهُنَا يَجب على المُؤَسَّسَــــات التَّرْكِيز على مُقْتَرَحَات القِيمَة، وتَحْدِيد سِمَات العَلَامَة التِّجَارِيَّة (الاسْتِقْرَار، التَّدْرِيب، المُكَافَآت، الفَوائِد، التَّقَدُّم الوظِيفِيّ) فَهي تَخْلُق رُؤْيَةً للعُرُوض المُقَدَّمَة من قِبَل رَبّ العَمَل لِيَتِمّ تَوْصِيلُها لَاحِقًا للمُوظَّفِين عَبْر الأَنْشِطَة والاتِّصَالَات

الدَّاخِلِيَّة، كَمَا يَجِب أَن تَكُون المُؤَسَّسَة على يَقِين من أَنّ ثَقَافَتَهَا التَّنْظِيمِيَّة وقِيمَتَهَا التِّجَارِيَّـــة تَنْعَكِس في كُلّ جَوانِب العَلَامَة التِّجَارِيَّة لِرَبّ العَمَل، ثُمّ بَعْد ذلك يمُكْنُهَا أَن تُوضِّح للمُوظَّفِين المُحْتَمَلِين والحَالِيِّين تَجْرِبَة التَّوْظِيف المُمَيَّزَة الَّتِي يُقَدِّمُونَهَا لَهُم من خِلَال التَّواصُل الدَّاخِلِيّ والخَارِجِيّ(1).

- **الخِدْمَة أو المُنْتَج السَّيِّئ:**

أَيًّـــا كَان نَمُوذَج عَمَل المُنَظَّمَة الَّذِي تَتَّبِعُه، فَإِنّ المُنْتَجَات أو الخِدْمَات الَّتِي تُقَدِّمُهَا عَلَامَتُهَا قد تَكُون مِحْورًا لِتَكْوِين سُمْعَة سَيِّئَة عَنْها، إِذَا ما اتَّسَمَت بِالرَّدَاءَة أو خَالَفَت مُواصَفَـــات ما يَتِمّ التَّرْوِيج له في الإِعْلَانَات وعَـــبْر مَواقع التَّواصُل الاجْتِمَاعِيّ. ولذلك عَانَت سِلْسِـــلَة المطاعِم الأَمْرِيكِيَّة "**Subway**" -كما سبق تَفْصِيلُهُ- من أَزْمَة مِصْدَاقِيَّة مع عُمَلَائِها حينما طَرَحَت مُنْتَجَها الجَدِيد "ســـاندويتش"، والَّذِي ادَّعَت أَنّ طُولَـــه يُوازِي طُول القَدَم البَشَرِيَّة، لَكِن عند تَجْرِبَة العُمَلَاء للمُنْتَج، لَاحَظُوا أَنَّه يَبْـــدُو أَصْغَر من المُعْلَن عنه، وكانت النَّتِيجَة إِقْدَام بَعْض هَؤُلَاء العُمَلَاء على إِقَامَة دَعَاوى قَضَائِيَّة ضِدَّها بِدَعْوى خِدَاع المُواطِنِين بِإِعْلَانَات زَائِفَةٍ(2).

إِنّ من أَخْطَر الأَسْـــبَاب على الإِطْلَاق في تَكْوِين سُـــمْعَة تَنْظِيمِيَّة سَيِّئَة، هُو السَّبَب الَّذِي يَتَعَلَّق بِسُـــوء المُنْتَج أو حُدُوث مُشْكِلَات واضِحَة فِيه، فعندما تَتَعَرَّض المُنَظَّمَة لهذا النَّوْع من الأَزَمَات؛ فَإِنّ هذا الأَمْر يُؤَدِّي بها لِمُشْكِلَة كَبِيرَة في السُّمْعَة، تُؤَدِّي إلى فِقْدَانِها الكَثِير من نِسَـــب الأَرْبَاح السَّنَوِيَّة الخَاصَّة بها، كما يُؤَثِّر هذا السَّبَب كَثِيرًا على حَجْم عُمَلَائِها الَّذِين يَفْقِدُون الثِّقَة في مُنْتَجَاتِها وعَلَامَتِها وتَكُون عَمَلِيَّة

1. Gilani, Hasan, and Lucy Cunningham. "**Employer Branding And Its Influence On Employee Retention: A Literature Review**". The Marketing Review, vol 17, no. 2, 2017, pp. 239-256. Westburn Publishers, doi:10.1362/146934717x14909733966209.
2. Bhasin, Kim. "**Subway Delivered A Serious Response To The 11-Inch 'Footlong**". Crisis businessinsider, https://bit.ly/306ydlz.

اسْـــتِعَادَتِهِم صَعْبَةً للغَايَة، وتَحْتَاج إلى اسْتِرَاتِيجِيَّات مُكَثَّفَة في التَّسْوِيق، كما يُؤَثِّر هذا السَّـــبَب كَثِيرًا على انْخِفَاض الأَسْهُم وانْخِفَاض الحِصَّة السُّوقِيَّة للمُنَظَّمَة، كما تَتَدَهْور الأَسْهُم الخَاصَّة بالمُنَظَّمَة في سُوق الأَوْرَاق المَالِيَّة، وتَفْقِد المُنَظَّمَة التَّمْوِيل اللَّازِم لها من المُؤَسَّسَـــات المَالِيَّة الَّتِي تَدْعَمُها، وكذلـــك تَفْقِد ثِقَة شُرَكَائِها وتَقِلّ فُرْصَتُها في جَلْب مُسْـــتَثْمِرين جُدُد، لِذَا فَفِي حَالَة تَعَرُّض المُنَظَّمَة لِمَشَاكِل سُمْعَة تَتَعَلَّق بِمَسْأَلَة جَوْدَة المُنْتَج لَا بُدّ من تَجْهِيز اسْتِرَاتِيجِيَّات غَايَةً في الوُضُوح من أَجْل التَّعَامُل مع هذه الأَزْمَة بِمُنْتَهَى الحِرْص(1).

وأَزْمَـــة شَرِكَة جونســـون آند جونســـون (Johnson& Johnson) مـــع مُنْتَج **تايلينول"Tylenol"** المُسَكِّن للآلام عَام 1982م(2) هِي المِثَال الأَكْثَر مُنَاسَبَةً للأَزَمَات الَّتِي قد تَنْشَـــأ نَتِيجَة سُـــوء جَوْدَة المُنْتَج، حيث تَسَبَّب المُنْتَج فَوْر طَرْحِه في الأَسْواق بِأَضْرَار عِدَّة وحَالَات تَسَمُّم عِدَّة أَوْدَت بِحَيَاة نَحْو سَبْعَة أَشْخَاص في وِلَايَة شِيكَاغُو الأَمْرِيكِيَّة، الأَمْر الَّذِي أَنْتَج خَسَـــائِر كُبْرَى للشَّرِكَة في حِصَّتِها السُّوقِيَّة، وكَاد الأَمْر أَن يُؤَدِّي لِنِهَايَة الشَّرِكَة العِمْلَاقَة لَوْلَا إِدَارَتُها الحَكِيمَة للمَوْقِف كَمَا ذَكَرْنَا سَالِفًا.

- **التَّسْوِيق السَّيِّئ:**

هَل تُصَدِّق أَنّ هناك بَعْض المُؤَسَّسَـــات تُسَوِّق للفَشَل؟! الأَمْر يَبْدُو غَرِيبًا في ظَاهِره، لَكِن بِالتَّعَمُّق في بَعْض الأَمْثِلَة يَتَّضِح أَنّ هذه المُؤَسَّسَات قد اخْتَارَت حَمَلَات تَسْوِيقِيَّةً غَيْر مُخَطَّط لها بِدِقَّة أو بَالَغَت في العُرُوض التَّرْوِيجِيَّة الَّتِي تُقَدِّمُها للعُمَلَاء، ونَتِيجَة ذلك فَشَل الحَمْلَة وفُقْدَان ثِقَة العُمَلَاء ووَلَائِهِم، وبِالتَّالِي التَّعَرُّض لِلسُّمْعَة السَّيِّئَة.

1. السَّـــيد سَالِم، شَيْماء. **الإِسْـــتِرَاتِيجِيَّات الاتِّصَالِيَّة للأَزَمَات النَّاجِمَة عن أضرار المُنْتَجات ودَوْرُها في حِمَايَة سُمْعَة المُنَظَّمَات. القاهرة: المُنَظَّمَة العربيَّة للتَّنْمِيَة الإداريَّة**، ط1، 2011م، مُتَاح على الرَّابِط: https://goo.gl/yEECFL.
2. **منتجات تايلينول"Tylenol"** عَقارات طِبِّيَّة مِن إنتاج شَرِكَة "جونســـون & جونســـون Johnson & Johnson " العالَمِيَّة، وتختصّ بِتَسْكِين جَمِيع الآلَام بَدْءًا مِن بُزُوغ الأَسْنَان لَدَى الأَطْفَال، إلَى الصُّدَاع، والآم الجِسْم والتهابات المفَاصِـــل، والأَلَم المُصَاحِب لـــلأَرَق، وَالأَلَم المُصَاحِب لأَعْرَاض نزلات البَرْد والإنفلونـــزا، للمَزِيد: مَوْقِع وِيكِيبِيدْيَا المَوْسُوعَة الحُرَّة، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/4LvEp

دومينوز بيتزا[1](Domino's Pizza) الشَّـــهيرَة قَدَّمَت مِثَالاً على ذَلِك، حِينَمَا قَادَت حَمْلَةً تَسْــويقِيَّةً ضَخْمَةً في سبتمبر 2018م مُفَادُها تَوْفِير 100 بِيتْزَا مَجَّانِيَّة في السَّـــنَة الواحِدَة لِمُدَّة 100 عَام مُقْبِلَة للعُمَلَاء الَّذِين يَرْسُـــمُون شِعَار عَلَامَتِها التِّجَارِيَّة على أَجْسَـــامِهم، الحَمْلَة لَقِيَت رَواجًا واسِعًا وسَرِيعًا عَبْر مَواقِع التَّواصُل الاجْتِمَاعِيّ، وتَدَفَّقَت مِئَات المَنْشُــورَات من عُمَـــلَاء "دومينوز بيتزا" تَحْمِل صُورًا لِأَوشَام العَلَامَة التِّجَارِيَّة.

فُوجِئَت المُنَظَّمَة بِرُدُود الفِعْل على الحَمْلَة وخَشِــيَت من تَكَبُّدِها مَبَالِغ مَالِيَّةً طَائِلَةً، فَبَدَأَت في فَرْض قُيُود على العُمَلَاء، مِثْل: حَجْم الوشْــم وشَكْلِه، ثُمّ قَرَّرَت خَفْض الحَدّ الأَقْصَى للعَرْض التَّرْوِيجِيّ ل 350 شَـــخْصًا فقط، وأَخِيرًا اضْطُرَّت إلى إِلْغَائِه في غُضُون أَيَّام قَلِيلَة لِمَنْع آلَاف الأَشْخَاص من الفَوْز بِالعَرْض.
هذه الحَمْلَة التَّسْــويقِيَّة أَضَرَّت كَثِيرًا بِسُـــمْعَة المُنَظَّمَة وصُورَة عَلَامَتِها التِّجَارِيَّة، وخَسِرَت الكَثِير من عُمَلَائِها الَّذِين قد لَا يَثِقُون بِها بَعْد الآنَ[2].

- **إِدَارَة عَلَاقَات العُمَلَاء السَّيِّئَة:**

تَحْدُث السُّـــمْعَة السَّـــيِّئَة أَيْضًا نَتِيجَة وُجُود خَلَل واضِح في الاسْتِرَاتِيجِيَّات الَّتي تَتَّبِعُها المُنَظَّمَة في التَّسْـــويق لِعَلَامَتِها ومُنْتَجَاتِهـــا أو في الإِدَارَة، أو تَوَرُّطِها في

1. **دومينوز بيتزا (Domino's Pizza)** هِي شَرِكَة عالمِيَّة مُتَخَصِّصَة في تَصْنِيع وتَوْصِيل البيتزا، وتَقْبَع السِّلْسِـلَة في المَرْتَبَة الثَّانِيَة عالميًّا في هَذَا المَجَال بَعْد مُنَافَسَـتها pizza hut "بيتزا هت"، وتأسَّسَــت مِن قِبَل الأَخَوَيْن توم وجيم موناغان في عَام 1960م، وكَانَت مَطْعمًا صَغِيرًا يُسَـمَّى "دومينيكز"، وَقَد وَاجَه الأَخَوَان الكَثِير مِن التَّحَدِّيَات في إطْلَاق أَعْمَالِهمَا الجَدِيدَة على أَرْض الوَاقِع، وَقَد أَطْلَقَت شَركة Domino ' s USA طَلَب البيتزا عَبْر الإِنْتَرْنِت في عَــام 2007م، وَفي عَــام 2008م أَحْدَثَت ثَوْرَةً في تَجْرِبَة التَّوْصِيل عَــبْر الإِنْتَرْنِت من خِلَال إطْلَاق أَدَوَات Pizza Builder و Domino ' s Tracker المبتكَـرَة، وفي عَــام 2018م أَطْلَقَت Mauritius www. dominos.mu وهِي أَوَّل مِنَصَّــة طَلَبَــات عَبْر الإِنْتَرنِت من نَوْعِها في البِلَاد، وتُدِير الشَّرِكَة العالمِيَّة أَكْثَر من 15ألف مَطْعَم حَوْل العَالَم، لِلمَزِيد حَوْل الشَّرِكَة ومُنْتَجَاتها وخِدْمَاتها يُمكن زِيَارَة مَوْقِعهَا الرَّسْمِيّ: https://www.dominos.mu.
2. Schultz, HB, and A Werner. "**Reputation Management In Human Resources Management**". 2005. Online Reputation Management, https://goo.gl/qE3aJA.

بَعْض الأَحْدَاث السَّـــيِّئَة نَاهِيَك عن تَقْصِيرِها في الأَدْوار المُجْتَمَعِيَّة المَنُوطَة بها، كما تَحْدُث السُّمْعَة السَّـــيِّئَة أَيْضًا نَتِيجَة حُدُوث خَطَأ في العَلاقَات بين المُؤَسَّسَة وعُمَلَائِها، مِثْل: عَدَم التَّواصُل الشَّـــخْصِيّ بين المُنَظَّمَة وعُمَلَائِها، والاعْتِمَاد فقط على الأَنْظِمَة الآلِيَّة في الرَّدّ وعَدَم الإِصْغَاء لِمُشْـــكِلَات العُمَلَاء، أو التَّعَامُل معها بِغَيْر جِدِّيَّة لِتَلْبِيَة رَغَبَاتِهم(1).

ويَتَضَمَّن هذا العَامِل أَيْضًا آلِيَّات التَّسْعِير الَّتِي تَتَّبِعُها المُنَظَّمَة، فإذا ما اتَّضَح أَنَّها تَسْتَخْدِم أَسَـــالِيب مَبِيعَات مَشْبُوهَةً أو تَفْرِض على عُمَلَائِها رُسُومًا خَفِيَّةً بِقَصْد التَّلَاعُب وزِيَادَة الأَرْبَاح، فَإِنّ ذلك سَيَكُون بِمَثَابَة ضَرْبَة قَاصِمَة لِسُمْعَتِها السُّوقِيَّة وبِدَايَة تَرَاجُعِها؛ لِأَنّ الثِّقَة هِي الدَّافِع الرَّئِيس لِلعُمَلَاء لِلتَّعَاوُن مع المُنَظَّمَة والوَلَاء لها. ورَغْم سُمْعَتِها الرَّائِدَة ومَكَانَتِها المَرْمُوقَة عَالَمِيًّا، إِلَّا أَنّ شَرِكَة **أمازون (Amazon)** الشَّهِيرَة لِخِدْمَات الشَّحْن ارْتَكَبَت خَطَأً فَادِحًا في كِلَا الجَانِبَيْن؛ التَّعَامُل مع العَمِيل وآلِيَّة التَّسْعِير، فَفِي مَايُو عَام 2018م طَلَبَت إِحْدَى العَمِيلَات ثَلَاث عُلَب من المَنَاشِف الوَرَقِيَّة، وجَاءَت تَكْلِفَة الشَّحْن مُبَالَغًا بها لِلغَايَة، لَم تَشْـــعُر العَمِيلَة بِالقَلَق الشَّدِيد؛ لِأَنّ "أمازون" ذَات سُمْعَة جَيِّدَة في رِعَايَة عُمَلَائِها. لَكِنّ ذلك لَم يَحْدُث هذه المَرَّة، إِذ تَقَدَّمَت المَرْأَة بِشَكْوَى إلى الشَّرِكَة سِتّ مَرَّات، وخَاطَبَت الرَّئِيس التَّنْفِيذِيّ جيف بيزوس بِرِسَالَة إِلِكْتِرُونِيَّة.

وبَعْد وقْت طَوِيل، اسْـــتَلَمَت العَمِيلَة رِسَالَةً آلِيَّةً تُوَضِّح أَنَّه لَن يَتِمّ رَدّ أَيّ رُسُوم؛ لِأَنّ التَّسْـــلِيم تَمّ في الوَقْت المُحَدَّد وبِدُون تَلَف، العَمِيلَة قَرَّرَت عَدَم الاسْتِسْلَام ونَقَلَت الأَمْر إلى مَحَطَّة تلفزيونِيَّة مَحَلِّيَّة، الأَمْر الَّذِي أَضَرّ بـ"أمازون" وسُمْعَتِها بين قِطَاع عَرِيض من الجُمْهُور، مَا أَجْبَرَها على اسْتِرْضَاء العَمِيلَة وتَعْوِيضِها في النِّهَايَة لَكِن بَعْد شهرين ونِصْف من الوَاقِعَة(2).

1. Morse, Brit. "**The 7 Most Embarrassing Branding Mistakes Of 2018**". Inc.Com, 2018, https://bit.ly/2GW9BEi.
2. Weise, Elizabeth. "**Woman Charged $7,000 For Amazon Toilet Paper Delivery Gets Refund - More Than Two Months Later**". Usatoday.Com, 2018, https://bit.ly/2ZOrSel.

وفي هذا الصَّدَد، يمكن للمُنَظَّمَة أن تَسْتَشْعِر مُبَكِّرًا بأنّ وضع سُمْعَتها التَّنظِيمِيَّة في خَطَــــر من خِلَال تَوْجِيه الاتِّهامات مِن الرَّأْي العَامّ للمُنَظَّمَة بأنَّها تَكِيل بمِكْيَالَيْن، هذا النَّوْع من الاتِّهامات سريعًا ما يَنتشر ويَصِل إلى أكبر عدد من الجُمْهُور؛ وذلك نظرًا لتطوُّر وسَــــائِل الاتِّصَال فيما بينهم من وسَائِل التَّواصُل الاجْتِمَاعِيّ وغَيْرِها، وكذلك سُرْعَة وُصُول المَعْلُومَات من خِلَال وسَائِل الإعْلَام المرئيَّة، فَضْلًا عن وُجُود العَدِيد من المُنَظَّمَات الخَاصَّة بحُقُوق الإنْسَــــان وحِمَايَة المُسْتَهْلِك والَّتِي تَتَصدَّى لحَالات التَّدْلِيس والغِشّ التِّجَارِيّ(1).

وعندما تَتَعَرَّض المُنَظَّمَة لمِثْل هذه المُشْكِلَات فإنَّه يَجِب عليها أن تُعِيد بِنَاء اسْتِرَاتِيجِيَّاتِها التَّسْوِيقيَّة من جديد وتَتَبَّع سُبُلًا جَدِيدَةً من أَجْل استعادَة ثِقَة الجُمْهُور فيها مرَّةً أُخْرَى.

- **فُقْدَان البَيَانَات:**

حِينَمَا يَثِق العُمَلَاء بمُنَظَّمَة مَا فَإِنَّهُم يُدْلُون بِبَيَانَاتِهِم الشَّــــخْصِيَّة الأَكْثَر حَسَاسِيَةً دُون خَوْف أو قَلَق، بِمَا في ذلك الأَسْمَاء وبَعْض البَيَانَات الشَّخْصِيَّة، أَرْقَام التَّواصُل وأَحْيَانًا أَرْقَام الحِسَابَات المَصْرِفِيَّة وغَيْرِها، لِذَا فَالمُنَظَّمَة مَسْؤُولَة -في المَقَام الأَوَّل والأَخِير- عن حِمَايَة هذه البَيَانَات من السَّرِقَة أو الاخْتِرَاق أو التَّلَف أو الضَّيَاع.

لذلك من الأَسْــــبَاب الَّتِي تُؤَدِّي إلى حُدُوث سُــــمْعَة سَــــيِّئَة للمُنَظَّمَة هو فُقْدَان أو تَسْرِيب بَيَانَات العُمَلَاء الشَّــــخْصِيَّة، وهو الأَمْر الَّذِي يُوحِي للعُمَلَاء بعدم قُدْرَتِها على الحِفَاظ على المَعْلُومَات الخَاصَّة بِعُمَلَائِها، وأَنّ نِظَامَها الأَمْنِيّ قَابِل للاخْتِرَاق، وعندما تَحْدُث مِثْل هذه الأَزَمَات في المَصَارِف على سَبِيل المِثَال؛ فَهذا الأَمْر يُؤَدِّي لفُقْدَان المَصْرِف لِعَدَد كَبِير من عُمَلَائِه الرَّئِيسِيِّين، وكذلك يُؤَدِّي هذا الأَمْر في أَيّ مُنَظَّمَة لِتَقْلِيل حَجْم النَّشَاطَات الخَاصَّة بها وبِالتَّالي تَقِلّ الأَرْبَاح بِشَكْل مُبَاشِر(2).

1. صبح، محمد عبد الهادي. **إدَارَة مَخَاطِر السُّــمْعَة في إطَار إدَارَة الأَزَمَات في المنظمة**. المُؤْتَمَر السَّــنَوِيّ الخَامِس لإدَارَة الأَزَمَات والكَوَارِث، كُلِّيَّة التِّجَارَة، جَامِعَة عَيْن شَمْس، 2000م، ص -200 201.
2. الصيرفي، محمد. **إدَارَة العَمَلِيَّات المصرفِيَّة**. القاهرة: دار الفجر للنَّشْر والتَّوْزِيع، ط1، 2016م، ص100.

وقد عَانَت فيســـبوك (**Facebook**) العَام (2018م) مـــن تَدَاعِيَات أَزْمَة تَسْرِيب بَيَانَات نَحْو 87 مليون مُسْتَخْدِم، مُعْظَمُهُم في الولَايَات المُتَّحِدَة الأَمْرِيكِيَّة، ومُشَارَكَة بَيَانَاتِهِم الشَّخْصِيَّة بِشَكْل غَيْر قَانُونيّ مع مُنَظَّمَة الاسْتِشَارَات السِّيَاسِيَّة "**كامبريدج أناليتيـــكا** (1) **Cambridge Analytica**"، والتِّي تتَّخِذ من لندن مقرًّا لها، وكانت مسؤولة عن حملة الرَّئِيس الأَمْرِيكيّ دونالد ترامب الرِّئَاسِيَّة لعام 2016م.

هذا الأَمَرّ أَضَرّ بِسُـــمْعَة الشَّرِكَة ومُؤَسِّسِها مارك زوكربيرج، الَّذِي خَضَع لِجَلْسَتَي اسْـــتِجْواب في الكونغرس الأَمْرِيكيّ للإِدْلَاء بِشَهادَتِه حَوْل الواقِعَة، وطَالَبَت الكَثِير من الدَّعَوات بِتَنَحِّيه عن إِدَارَة المَوْقِع، لَكِنَّه صَرَّح لِلصِّحَافِيِّين بِأَنَّه يَقْبَل إِلْقَاء اللَّوْم عَلَيْـــه في واقِعَة تَسْرِيب البَيَانَات؛ لِأَنّ هذا الأَمْر أَغْضَب المُسْـــتَخْدَمِين والمُعْلِنِين والمُشَرِّعِين، لَكِنَّه أَكَّد أيضا أَنَّه لَا يَزَال الشَّخْص المُنَاسِب لِرِئَاسَة الشَّرِكَة الَّتِي أَسَّسَها، مُضِيفًا أَنّ الشَّيْء المُهِمّ هُو التَّعَلُّم من الأَخْطَاء (2).

من هنا نُؤَكِّد أَنّ عَدَم التِفَات المُنَظَّمَة لِأَهَمِّيَّة وحَسَاســـيَة بَيَانَات عُمَلَائِها وإِهْمَال حِمَايَتِها يُسَاهِم في خَسَارَة العُمَلَاء وإِهْدَار الأَمْوال وتَآكُل السُّمْعَة. وفي هذا الإِطَار أيضا، قد يَتَسَبَّب اخْتِرَاق المَوْقع الإِلِكْتْرُونيّ الرَّسْمِيّ لِلمُنَظَّمَة أو الصَّفَحَات الرَّسْمِيَّة لهـــا عَبْر مَوَاقِع التَّوَاصُل الاجْتِمَاعِيّ، ونَشْر مَعْلُومَـــات مَغْلُوطَة عَنْها، في تَكْوِين صُورَة ذِهْنِيَّة سَيِّئَة لَدَى الجُمْهُور بِأَنّ المُنَظَّمَة غَيْر قَادِرَة على حِمَايَة أَنْظِمَتِها الأَمْنِيَّة وصَفَحَاتِها الرَّسْـــمِيَّة، وأَنَّها لَا تَمْتَلِـــك المُخْتَصِّين لذلك، وحَتَّى تَتَمَكَّن المُنَظَّمَة من الإِعْلَان عن اخْتِرَاق تَكُون قد تَكَبَّدَت بِالفِعْل الكَثِير من الخَسَائِر.

1. **كامبريدج أناليتيكا (Cambridge Analytica)** هِي شَرِكَة بريطانِيَّة لِتَقْدِيم خِدْمَات التَّسْوِيق المُستهدَف وَأَبْحَاث السُّوق للأَحْزَاب والسِّياسِيِّين، وذلك اعتمادًا على تَحْلِيل البَيَانَات التَّنَبُّؤِيَّة والعُلُوم السُّلُوكِيَّة وتِكْنُولُوجْيَا الإِعْلَان، تَمّ تَأْسِيسُها في عَام 2013م على يَد ألكساندر نيكس Alexander Nix كَشَرِكَة تَابِعَة لِمُنَظَّمَة إس سي إل جروب SCL Group، والتِّـــي تُقَـــدِّم خِدْمَات مُمَاثِلَة في جَمِيع أَنْحَاء العالَم، يَقَع مقرّ الشَّرِكَة الرَّئِيس في لَنْدَن وتَخْدُم العُمَلَاء من جَمِيع أَنْحَاء العالَم. للمَزِيد: مَوْقِع ويكيبيديا المَوْسُوعَة الحُرَّة، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/wPYN1
2. Ingram, David. "**Facebook Says Data Leak Hits 87 Million Users, Widening Privacy...**". Reuters, 2018, https://reut.rs/2Ek9VZw.

وقد أَعْلَنَــت شَركَة **أديداس (Adidas)** الأَلْمَانيَّة للأَحْذِيَة والمَلَابِس الرِّيَاضِيَّة في يونيو عَام 2018م، عن خَرْق مُحْتَمَل لِقَاعِـدَة بَيَانَاتِها، واحْتِمَاليَّة تَعَرُّض بيَانَات ملايين من عُمَلَاء الوِلَايَات المُتَّحِدَة ممَّن قَامُوا بالتَّسَـوُّق من مَوْقِعِها عَبْر الويب لِلسَّرقَة، وقَالَت: إنّ هذا الاخْترَاق الأَمْنيّ المُحْتَمَل قد يُعَرِّض بَعْض بَيَانَات عُمَلَائها للخَطَر، مِثْل: العَنَاوِين وعَنَاوين البَرِيد الإِلِكْتِرُونيّ ومَعْلُومَات تَسْـجِيل الدُّخُول، مُؤَكِّدَةً أَنّ المَعْلُومَات المَاليَّة للعُمَلَاء في أَمَان، وقد جاء هذا الإِعْلَان المُبَكِّر من قِبَل المُنَظَّمَة عن احْتِمَاليَّة الاخْتِرَاق بهَدَف حِمَايَة سُـمْعَتِها من الأَضْرَار الَّتي قد تَلْحَق بها إِن تَمّ الكَشْف عن الأَمْر فِيمَا بَعْد، كما اتَّخَذَت الكَثِير من الإِجْرَاءَات القَانُونيَّة لِتَنْبِيه العُمَلَاء الَّذِين مـن المُحْتَمَل أَن يَتَأَثَّرُوا بالاخْتِرَاق، وكَذلك إِجْرَاءَات جِنَائيَّة لِمَعْرِفَة السَّـبَب ورَاء هذه الثُّغْرَة الإِلِكْتِرُونيَّة والمَسْؤُولين عَنْها. وعَزَّزَت "أديداس" إِجْرَاءَاتِهـا تلك ببَيَان إِعْلَاميّ جَاء فِيه "تَلْتَزِم **أديداس Adidas** بِخُصُوصِيَّة وأَمَان بَيَانَات المُسْتَهْلِكين الشَّخْصِيَّة".

بَدَأَت أديداس على الفَوْر في اتِّخَاذ خُطُوات لِتَحْدِيد نِطَاق المُشْكِلَة وتَنْبِيه المُسْتَهْلِكِين المَعْنِيِّـين. تَعْمَل مُنَظَّمَة أديداس مع كُبْرَى شَرِكَات أَمْن البَيَانَات وسُـلُطَات إِنْفَاذ القَانُون لِلتَّحْقِيق في القَضِيَّة"(1).

- **آليَّات اتِّخاذ القَرَارَات دَاخِل المُنَظَّمَة:**

هناك مَجْمُوعَة من الأَسْبَاب الخَاصَّة بِإِدَارَة المُنَظَّمَة والَّتِي قد تُؤَدِّي لِحُدُوث أَزَمَات السُّمْعَة التَّنْظِيميَّة، تَتَمَثَّل هذه الأَسْبَاب في اتِّخَاذ الإِدَارَة قَرَارَات سَرِيعَةً وغَيْر فَعَّالَة قد تَتَعَارَض مع الأَهْدَاف العَامَّة للمُنَظَّمَة، وهُو مَا يُؤَدِّي لِحُدُوث سُوء الفَهْم نَتِيجَة تَعَـارُض المَعْلُومَات الَّتِي لَدَى العُمَلَاء حَوْل المُنَظَّمَة وقِيَمِها وأَهْدَافِها وحَوْل ما يَتِمّ اتِّخَاذُه من قَرَارَات مِمَّا يُؤَثِّر على الصُّورَة الذِّهْنِيَّة للمُنَظَّمَة عند عُمَلَائها.

1. "**Adidas Suffering Data Breach - Customer Data May Have Been Exposed**". Gbhackers On Security, 2018, https://bit.ly/2KqJCqT.

وهناك سَبَب آخر وهُو سُــوء الإدْرَاك؛ وهُو يَعْنِي تَضَارُب المَعْلُومَات لَدَى العُمَلَاء وعَــدَم قُدْرَتِهم على تَفْســير القَرَارَات الَّتي تَتَّخِذُهـــا إدَارَة المُنَظَّمَة، وذلك لعدم وُضُوحِها وتَفْسِيرِها بِدِقَّة. أَمَّا السَّبَب الثَّالِث فَهُو الإدَارَة العَشْوائِيَّة لِأَزْمَة ما تَتَعَرَّض لها المُنَظَّمَة، فَعَدَم قُدْرَة المُنَظَّمَة على إدَارَة أَزَمَاتِها سَواء الدَّاخِلِيَّة أو الخَارِجِيَّة يكُون لَه كَبِير الأَثَر على سُــمْعَتِها في السُّوق، فكُلَّما امتلَكَت المُنَظَّمَة إدَارَةً مُتَمَيِّزَةً قَادِرَةً على اتِّخَاذ القَرَارَات السَّــلِيمَة أَثْنَاء الأَزَمَات الدَّاخِلِيَّة والخَارِجِيَّة كُلَّمَا سَاهَم ذلك في تَكْوِين سُمْعَة مُتَمَيِّزَة لها عند الجُمْهُور.

والسَّــبَب الرَّابِع والمُهِمّ جِدًّا تَضَارُب المَصَالِح؛ فَقَد يكُــون لِأَصْحَاب المَصْلَحَة مع المُنَظَّمَـــة أَهْدَاف مُخْتَلفَة قد تُؤَدِّي لِوُجُود رَغْبَة لَدَى هَؤُلَاء الأَشْــخَاص في ابْتِزَاز مُتَّخِـــذِي القَرَار دَاخِل المُنَظَّمَة ممَّا يُؤَدِّي إلى حُدُوث أَزْمَة دَاخِلِيَّة تَنْعَكِس خَارِجِيًّا؛ حيث يَفْقِد الجُمْهُور والــرَّأْي العَامّ ثِقَتَه في المُنَظَّمَة وفي قُدْرَتِها على التَّعَامُل مع مُشْــكِلَاتِها، كما أَنّ تَعَدُّد الأَزَمَات الَّتِي تَتَعَرَّض لهـــا المُنَظَّمَة دَاخِلِيًّا يُعَدّ من أَهَمّ الأَسْبَاب الَّتِي تُؤَثِّر بِشَكْل مُبَاشِر على سُمْعَة المُنَظَّمَة(1).

وقــد واجَهَت ذلك بَعْض الشَّرِكَات الكُــبْرَى، مِثْل: **جنرال موتورز** (2)(**General Motors**) وهِي واحِدَة من أَكْبَر شَرِكَات صِنَاعَة السَّيَّارَات في العَالَم، الَّتِي عَانَت

1. محمــد، إيثار عبدالهادي. "**اسْــتِراتِيجِيَّة إدَارَة الأَزَمَات: تَأْطِير مَفَاهِيمِيّ على وَفْق المَنْظُور الإِسْــلَامِيّ**". مَجَلَّة العُلُوم الاقتصادِيَّة والإداريَّة، كُلِّيَّة الإدَارَة والاقتِصَاد، جامِعَة بَغْداد، المُجَلَّد (17) العدد (64)، 2011م، ص 47 - 63.
2. **جــنرال موتــورز (General Motors)** هِي شَرِكَة سَــيَّارَات أمريكيَّة عَرِيقَة تَسْــعَى لتَطْويــر تِكْنُولُوجيا النَّقْل لأَكْثَر من 100 عَام، وهِي أَوَّل شَرِكَة سَــيَّارَات تُنْتِج كميَّات كَبِيرَةً مِن السَــيَّارَات الكهربائيَّة بِأَسْــعَار مُنَاسَــبَة، وأَوَّل شَرِكَة تَقُــوم بتطوير مُشَــغِّل كهربــائيّ وأَكْيَاس هَوائيَّة، تأسَّســت في عَام 1908م على يد وليام "بيــلي" دورانت William "Billy" Durant، الَّذِي بَدَأَهَا كَشَرِكَة مُصَنِّعَة للسَيَّارَات الَّتِي تجرُّها الخُيُول، وَفي البِدَايَة كَانَت مَمْلُوكَةً لِشَرِكَة Buick Motor Company فَقَط ولكنَّها اسْتَحْوَذَت على أَكْثَر من 20 شَرِكَة أُخْرَى بِمَا في ذلك كاديلاك Cadillac وأوكلاند Oakland، المَعْرُوفَة اليَوْم بِاسْــم Pontiac، وأوبل الأَلمانيَّة Opel ' s Germany وشــيفروليه Chevrolet وفوكسهول Vauxhall، وَيَقَع مَقَرُّها الرَّئِيس في مَدِينَة ديترويت في وِلَايَة ميشيغان الأمريكيَّة، وتوظّف أَكْثَر من 180 أَلْف شَخْص، وتُوفِّر مُنْتَجاتها في القَارَّات السِتَّة، وَخِلَال 14 عمليَّة إطْلَاق جَدِيدَة لسَيَّارَاتها نَجَحَت في تَقْليص مَا مُتَوَسِّطه 357 رطلًا لكُلّ سَــيَّارة، ممَّا يُوَفِّر 35 مِلْيُون جالُون من البنزين وتَجَنُّب 312 ألف طَنّ مترِي من انبعاثات ثاني أَكْسِــيد الكَرْبُون سَنَوِيًّا.. لِلْمَزِيد حَوْل الشَّرِكَة ومُنْتَجَاتها يُمكِن زِيَارَة مَوْقِعِهَا الرَّسْمِيّ: https://www.gm.com.

طُوال العَقْد المَاضِي من أَزَمَات دَاخِلِيَّة تمَثَّلَت في الفَوْضَى الإِدَارِيَّة، ونَزِيف الأَمْوال، وفُقْدَان حِصَّتِها في السُّوق باسْتِمْرَار لِصَالح الشَّرِكَات اليَابَانِيَّة، وأَزْمَة المُوظَّفين ذَوِي المَعَاشَات الضَّخْمَة، فَسَاهَم ذلك كُلُّه في تَدَنِّي أَنْشِطَتِها حَتَّى أَوْشَكَت على إِعْلَان الإِفْلَاس الكَامِل عَام 2009م(1).

- **التَّغْيِيرات الإِدارِيَّة:**

التَّغْيِيرَات الإِدَارِيَّة الَّتِي تَحْدُث في مُنَظَّمَة مَا على فَتَرَات قَصِيرة ومُتَكَرِّرَة ودُون مُبَرِّرَات مُقْنِعَة، قد تُصِيب أَصْحَاب المَصْلَحَة بالقَلَق من مَدَى اسْتِقْرَار الأُمُور دَاخِل بِيئَة العَمَل؛ فَرُبَّمَا يَعْتَقِد الجُمْهُور أَنّ المُنَظَّمَة تُواجِه مَخَاطِر السُّيُولَة أو أَنَّها غَيْر مُسْتَقِرَّة مَادِّيًّا وإِدَارِيًّا، وهنا لا يكُون أَمَامَهُم سِوَى مُقَاطَعَتِها والتَّحَوُّل نَحْو المُنَافِسِين، الأَمْر الَّذِي يَضُرّ بالضَّرُورَة بِسُمْعَتِها ويُكْسِبُها وعَلَامَتَها صُورَةً ذِهْنِيَّةً سَلْبِيَّةً. لِذلك يَجِب أَن تَكُون هذه التَّغَيُّرَات مَحْسُوبَةً بِدِقَّة من قِبَل المُنَظَّمَة، وقَائِمَةً على أَسْبَاب مَنْطِقِيَّة وضَرُورِيَّة، وأَن يَتِمّ الإِعْلَان عن دَوافِع اتِّخَاذ مِثْل هذه الإِجْرَاءَات؛ حِفَاظًا على الوضْع العَامّ للمُنَظَّمَة وصُورَتِها أَمَام أَصْحَاب المَصْلَحَة وحِرْصًا على اسْتِمْرَار وُثُوقِهِم بها.

- **الشَّائِعَات:**

قد تَتَعَرَّض بَعْض المُنَظَّمَات لِشَائِعَات مُغْرِضَة لَا تَمَسّ الحَقِيقَة في شَيْء وهُو مَا يُؤَدِّي إِلى حُدُوث العَدِيد من المُشْكِلَات للمُنَظَّمَة؛ لأَنّ العُمَلَاء قد يَقْتَنِعُون بهذه الشَّائِعَات ويُصَدِّقُونَها وهُو مَا يُؤَثِّر على سُمْعَة المُنَظَّمَة وعَلَامَتِها التِّجَارِيَّة؛ فَقد تَفْقِد المُنَظَّمَة أَثْنَاء تَرْوِيج هذه الشَّائِعَات عَدَدًا كَبِيرًا من عُمَلَائِها، لَا سِيَّمَا في هذا الوقْت الرَّاهِن الَّذِي يَشْهَد سُرْعَة وسُهُولَة تَدَاوُل المَعْلُومَات بين ملايين من الأَفْرَاد حَوْل العَالَم عَبْر مَواقِع الإِنْتَرْنِت وشَبَكَات التَّواصُل الاجْتِمَاعِيّ.

1. **"Need and Implementation of Change in General Motors."** UKEssays.com. 2018. All Answers Ltd., https://bit.ly/2KBMi3P.

والمِثَال الحَاضِر هنا هو انْتِشَــــار شَــــائِعَات كَثِيرَة اتَّهَمَت سِلْسِلَة المَقَاهِي الأَمْرِيكِيَّة **ســـتاربكس (starbucks)** في عَام 2014م بِتَقْدِيم دَعْم مَــــادِّيّ لِدَوْلَة الاحْتِلَال الإِسْرَائِيلِيّ، وقد تَسَــــبَّبَت في تَأْسِــيس حَمَلَات مُضَادَّة لِمُقَاطَعَة زِيَارَة فُرُوعِها في الدُّول العَرَبِيَّة والإِسْــــلَامِيَّة، والَّتِي تَبْلُغ أَكْثَر من 600 مَتْجَر في 12 دَوْلَة في الشَّرْق الأَوْسَط وشَمَال إِفْرِيقيا، لَكِنّ الشَّرِكَة دَحَضَت تلك الادِّعَاءَات بِبَيَانَات رَسْمِيَّة تُؤَكِّد أَنَّها شَرِكَة رِبْحِيَّة ولَيْسَــت سِيَاسِــيَّةً أو دِينِيَّة، وأَنَّها لَا تَدْعَم بِأَيَّة صُورَة من الصُّور الحُكُومَات أو الأَنْظِمَة السِّيَاسِيَّة أو الدِّينِيَّة في العَالَم(1).

يَرْتَبِط هذا الأَمْر أَيْضًا بِنَشْر شَــــائِعَات مُتَعَلِّقَة بِطَرِيقَة تَعَامُل المُنَظَّمَة مع مُوظَّفِيها؛ حيث تُشَــكِّك في قُدْرَة المُنَظَّمَة على تَلْبِيَة احْتِيَاجَاتِهِم للعَمَل، ووفَائِها بالتِزَامَاتِها ورَوَاتِبِهِــم، وفي حَالَة تَعَرَّضَت المُنَظَّمَة لِمِثْل هذا النَّوْع من الشَّــــائِعَات، فَقد يُؤَثِّر الأَمْر على أَصْحَاب المَصَالِح والمُسْــتَثْمِرِينَ؛ حيث يُشَــكِّكُون في قُدْرَة المُنَظَّمَة على حِمَايَة مَصَالِحِهِم واحْتِرَام التِزَامَاتِهَــا، وهنا يَجِب على المُنَظَّمَة أَن تَعِي جَيِّدًا أَنَّه ليس شَرْطًا أَن تَكُون الشَّائِعَات حَقِيقِيَّةً كَي تُسَبِّب أَضْرَارًا للمُنَظَّمَة وإِنَّمَا فقط مُجَرَّد انْتِشَــارِهَا يُسَبِّب أَضْرَارًا على السُّــمْعَة التَّنْظِيمِيَّة، وهنا يَجِب أَن يَظْهَر دَوْر إِدَارَة المَوَارِد البَشَرِيَّة والعَلَاقَات العَامَّة لِلتَّصَدِّي لهذه الشَّائِعَات قَبْل أَن تُحْدِث أَثَرًا قَوِيًّا.

وفي عام 2013م تعرَّضَت **أبل (Apple)** لادِّعاءات قَوِيَّة من قِبَل مُحَقِّقين سرِّيِّين يعملون نِيابــةً عن(2) **"China Labor Watch"**، وهِي مُنَظَّمَة غَيْر رِبْحِيَّة مَقَرُّها

1. **ســـتاربكس:** لا وجــود لنــا بإسرائيل منذ 10 ســنوات ولا ندعمها، موقــع العربيَّة، أغســطس 2014م، مُتَاح على الرَّابط: https://goo.gl/6tFC2z.
2. **تشــاينا لابور واتش (China Labor Watch)** هي مُنَظَّمَة صينيَّة مســتقلَّة غَيْر ربحيَّة. تأسَّست في عام 2000م على يَد الناشط العُمَّالي الصِّينِيّ لي تشيانغ Li Qiang، وعلى مَدَار الأَعْوَام التَّالِيَة تَعَاوَنَت مَع النِّقَابَات ومُنَظَّمَات العُــمَّال وَوَسَــائِل الإِعْــلَام في البِلَاد لإِجْرَاء أَكْثَر مــن 400 تَقْيِيم مُتَعَمِّق للمَصَانِع في الصِّــين الَّتِي تُنْتِج اللُّعَب والدَّرَّاجَــات والأحذية وَالأَثَــاث وَالمَلَابِس والإِلِكْتْرُونيّات لِصَالِح بَعْض أَكْــبَر شَرِكَات العَلَامَات التجاريَّة مُتَعَدِّدَة الجنسيَّات. وَيَقُوم مَكْتَب المُنَظَّمَة في نِيُويُورْك الأَمريكيَّة بِإِنْشَاء تقارير مستمدَّة من نَتَائِج هَذِه التَّحْقِيقَات بِهَدَف تَثْقِيف المُجْتَمَع الدَّوْلِيّ بِشَــأْن قَضَايَا العَمَل في سِلْسِــلَة التَّوْرِيد ويَضْغَط على الشَّرِكَات العالميَّة لِتَحْسِــين ظُرُوف العُمَّال.. للمَزِيد حَوْل المُنَظَّمَة وخِدْمَاتها يُمْكِن زِيَارَة مَوْقِعَها الرَّسْمِيّ: http://chinalaborwatch.org.

نِيُويُــورْك، الَّذِين أَكَّدُوا وُجُود سِلْسِــلَة مُرَوِّعَة من انتهــاكَات العَمَل في مَصَانِع "**Pegratron**"، أَحَــد المُورِّدِين الَّذِين تَسْــتَخْدِمُهُم "**Apple**" لِصُنْع مُنْتَجَاتِها في الصِّين، فَوفْقًا لِلتَّقْرِير، يَذْكُر المُحَقِّقُون سُــوء المُعَامَلَة من قِبَل الإِدَارَة واسْتِخْدَام العُمَّال القَاصِرِين والتَّمْيِيز بين الجِنْسَــيْن والتَّمْيِيز العُنْصُرِيّ وانْتِهاكَات الصِّحَّة والسَّلَامَة وتَجَاوُزَات سَاعَات العَمَل الَّتِي حَدَّدَتْها كُلّ من أبل والحُكُومَة الصِّينِيَّة. وقــد أَثَار التَّقْرِير قَدْرًا هائِلاً من الاهْتِمَام في الصِّحَافَة ووسَــائِل الإِعْلَام، لكن "أبل" أَصْدَرَت بَيَانًا رَسْمِيًّا في أَعْقَاب تلك الشَّائِعَات ورَدَّت على التَّقْرِير، قَائِلَة: إِنَّه "يَحْتَوِي على ادِّعَاءَات جَدِيدَة بِالنِّسْبَة لنا، وسوف نَقُوم بِالتَّحْقِيق فيها على الفَوْر. أبل تُؤْمِن بِالشَّفَافِيَّة والمُسَاءَلَة، لنا ولِمُورِّدِينا"(1).

- **الرِّشْوةُ**

انْتِشَــار الأَقَاوِيل عن مُنَظَّمَة مَا بِشَأْن تَلَقِّي مُوظَّفِيها لِلرَّشْوة يُؤَثِّر سَلْبًا على صُورَتِها الذِّهْنِيَّة لَدَى العُمَلَاء، ويَتَسَــبَّب في فُقْدَان الثِّقَة بها، ونُفُورِهِم منها، وتَجَنُّب تَجْرِبَة خَدَمَاتِها أو التَّعَامُل معها بِأَيَّة صُورَة من الصُّوَر؛ خَوْفًا من الاسْتِغْلَال والابْتِزَاز المَادِّيّ. وفي ورَقَة عِلْمِيَّة نُشِرَت بِعُنْوان "اليَد الخَفِيَّة لِسُمْعَة الشَّرِكَات: الرَّشْوة والاخْتِيَار الرَّشِيد وعُقُوبَات السُّوق" نَاقَشَت هذه الورَقَة كيف تُشَكِّل اتِّهامَات رَشْوة الشَّرِكَات، ومَا يَلْحَقُها من تَحْقِيقَات، رُدُود فِعْل السُّوق والخَسَائِر الَّتِي قد تَتَكَبَّدُها الشَّرِكَات نَتِيجَةً لِذَلِك.

وأَكَّدَت الورَقَة أَنَّه لَا يَنْبَغِــي لِلشَّرِكَات أَن تُقَلِّل من أَهَمِّيَّة العُقُوبَات الَّتِي تَفْرِضُها الأَسْوَاق بِاعْتِبَارِها مُجَرَّد غَرَامَات وعُقُوبَات تَفْرِضُها الجِهَات التَّنْظِيمِيَّةُ؛ فإذا كانت الرَّشْوة خِيَارًا عَقْلَانِيًّا فَالعُقُوبَات سَتَكُون ذَات تَأْثِير على مُسْتَوى تَعَامُلَات السُّوق والسُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة.

1. Paczkowski, John. "**Inside Iphone 7: Why Apple Killed The Headphone Jack**". Buzzfeednews. Com, 2016, https://www.buzzfeednews.com/article/johnpaczkowski/inside-iphone-7-why-apple-killed-the-headphone-jack.

هذا وتَخْتَلِف قُوَّة العُقُوبَات المَفْرُوضَة على الشَّرِكَات الَّتِي تَتَعَامَل بِالرَّشَاوِي بِحَسَب الدُّولة المُضِيفَة لتلك الشَّركَات؛ فكُلَّما قَلَّت نِسْــبَة فَسَاد حُكُومَة تلك الدُّول كُلَّما كان العِقَاب أَكْبَر، خُصُوصًا إِذَا مَا حَدَث ذلك بِتَواطُؤ من المُدَرَاء التَّنْفِيذِيِّين لِلشَّركَات. كما تَخْتَلِف الدُّول من حيث تَنْظِيم الرَّشْوة وتَنْفِيذِها، فَتَقْيِيمَات قِيمَة الرَّشْوة واحْتِمَالِيَّة أَن يَتِمّ كَشْفُها والعَواقِب الَّتِي تَلِي ذلك تَخْتَلِف بِاخْتِلَاف البِيئَة المُؤَسَّسِيَّة المَحَلِّيَّة، وهذا مَا يُؤَثِّر على خِيَارَات المُدَرَاء العَقْلَانِيَّة، وعلى رُدُود أَفْعَال المُسْتَثْمِرين أيضا.

وبِالنِّسْبَة لِلشَّركَات الدُّولِيَّة، فالفساد في البَلَد المُضِيف الَّذِي تُوجَد به المُنَظَّمَة يُخَفِّف من حِدَّة العَلَاقَة بين أَحْدَاث التَّحْقِيقَات وعُقُوبَة السُّوق؛ حيث يُؤَدِّي ارْتِفَاع الفَسَاد في البُلْدَان المُضِيفَة إلى عُقُوبَة أَقَلّ لِفَسَاد الشَّركَات، ويَرْتَبِط انْخِفَاض حَجْم أُصُول الشَّركَات بزِيَادَة عُقُوبَات السُّوق؛ فَالشَّركَات الأَصْغَر تُعَاقَب بِشِدَّة أَكْثَر من الشَّركَات الأَكْبَر؛ بِمَا أَنّ لَدَيْها مَوارِد أَقَلّ لِدَرْء مُحَاكَمَة الرَّشْــوة، عِلَاوةً على ذَلك، يُمْكِن أَن تُؤَدِّي المُلَاحَقَة القَضَائِيَّة إلى تَعَطُّل الأَعْمَال مِمَّا يُؤَدِّي لَفُقْدَان ثِقَة المُسْتَثْمِر.

ولذا على الشَّركَات أَن تَكْشِــف عن اسْــتِرَاتِيجِيَّات مُكَافَحَة الفَسَــاد الَّتِي تَتَّبِعُها لِأَصْحَاب المَصْلَحَة من العُمَلَاء والمُسْــتَثْمِرين والمُوظَّفِين والمُورِّدِينَ؛ حَتَّى يَتَمَكَّنُوا من مُسَــاءَلَة المُنَظَّمَة عن أَيّ مُخَالَفَة قد تَحْدُث، ولَا يَنْبَغِي أَن تَكُون اسْتِرَاتِيجِيَّات مُكَافَحَة الفَسَــاد في الشَّركَات سَــطْحِيَّةً، بَل يَنْبَغِي أَن تَدْعَمُها سِيَاسَات المُنَظَّمَة وأَنْظِمَة إِدَارَتِها، بِمَا في ذلك إِجْرَاء تَدْرِيبَات مُكَافَحَة الفَسَــاد للمُوظَّفِين وشُرَكَاء الأَعْمَال والأَنْظِمَة. إِنّ عُقُوبَة السُّــوق آلِيَّة مَرْئِيَّة يُعَاقِب بها السُّــوق سُوء سُلُوك الشَّركَات، وتُعْتَبَر عُقُوبَة السُّــمْعَة المُؤَسَّسِيَّة فِيمَا يَتَعَلَّق بِفَسَاد الشَّركَات عُقُوبَةً غَيْر مَرْئِيَّة أَكْثَر ضَرَرًا من مُجَرَّد غَرَامَات مَالِيَّة وعُقُوبَات.
ويَتِمّ رَدْع مُخْتَلف أَنْواع الجَرَائِم وسُــوء سُــلُوك الشَّركَات على مُسْتَوَيَيْن (مَرْئِي/ خَفِيّ)؛ فَالجَرَائِم الَّتِي تُسَبِّب ضَرَرًا مُبَاشِرًا وخَطِيرًا لِأَصْحَاب المَصْلَحَة يَتِمّ رَدْعُها بِعُقُوبَات اليَد الخَفِيَّة، في حِين يَتِمّ رَدْع الجَرَائِم الَّتِي يَتَضَرَّر مِنْها الطَّرَف الثَّالِث (الانْتِهاكَات البِيئِيَّة) بِعُقُوبَات مَرْئِيَّة.

وأَكَّـــدَت الورَقَة أنّ على الشَّرِكَات أن تتَّخِذ تَدَابير صَارِمَةً لِمُكَافَحَة الفَسَـــاد، وأَن تَحْسُـــب تَكَالِيف مِيزَانِيَّة تَحْقِيقَات الرَّشْـــوة، فَالآلِيَّة الَّتِي تَسْـــتَخْدِمُها الهَيْئَات التَّنْظِيمِيَّة الَّتِي تَعْمَل على اسْـــتِرْدَاد فَوائِد الرَّشْوة على شَكْل "**Disgorgement**"، وهِي دُفُعَات تَفْرِضُها المَحَاكِم لِسَدَاد المَكَاسِب غَيْر المَشْرُوعَة(1).

ختامًا، تتَلَخَّص أَغْلَب الأَسْبَاب المُؤَدِّيَة لِمُشْكِلَات في السُّمْعَة التَّنْظِيمِيَّة في مَجْمُوعَة من العَوامِـــل كما ذَكَرْنَا، ويمْكِن القَوْل أَنَّها قد تَأْتِي مُنْفَرِدَةً، وقد تَجْتَمِع مَجْمُوعَةً من هذه الأَسْـــبَاب مع بَعْضِها، وهُو مَا يُؤَثِّر على السُّـــمْعَة بِشَكْل أَكْبَر، وهُو الأَمْر الَّذي يَسْتَدْعِي من أَيّ مُنَظَّمَة التَّعَامُل معه بِحَذَر شَـــدِيد، وبِطَرِيقَة تُسْهِم في اسْتِعَادَة السُّمْعَة المُتَمَيِّزَة للمُنَظَّمَة من جَدِيد.

وكما نَاقَشْـــنَا أَهَمّ الأَسْبَاب الَّتِي تُؤَدِّي إلى تَعَرُّض المُنَظَّمَة لِسُوء السُّمْعَة، سَوْف نَتَنَاول في المَبْحَث المُقْبِل أَهَمّ مَظَاهِر ودَلَائِل السُّمْعَة التَّنْظِيمِيَّة السَّيِّئَة.

1. Sampath, Vijay S. et al. "**Corporate Reputation'S Invisible Hand: Bribery, Rational Choice, And Market Penalties**". Journal Of Business Ethics, vol 151, no. 3, 2016, pp. 743-760. Springer Nature, doi:10.1007/s10551-016-3242-3.

المَبْحَث الثَّاني

مُؤَشِّرَات ومَظَاهِر سُوء إِدَارَةِ السُّمْعَةِ التَّنظِيمِيَّة

عندما تَتَعَرَّض المُنَظَّمَة لأَزْمَة سُــمْعَة، فــإنّ رُدود الأفعال حيال هذه الأَزْمَة تَكون مُختَلفةً، مع العِلْم أنّ هناك دَلالات تُنْذِر ببَدْء تَدَهْوُر السُّــمْعَة الخَاصَّة بالمُنَظَّمَة، ويَتِــمّ النَّظَر إلى هذه الدَّلالات وتَقْييمها من قِبَل عِدَّة أطراف لهم عَلاقَة بالمُنَظَّمَة وهم: العُمَلاء، المُسْــتَثْمِرُون، العَامِلون بالمُنَظَّمَة والمُــوَرِّدُون. وكلّ منهم يكون له تَقْييمُه الخَاصّ الَّذي يُؤَثِّر على المُنَظَّمَة بشَكْل كبير، فإذا كَان تَقْييم هذه الأَطْراف سَــلْبيًّا، وليس في صَالِح المُنَظَّمَة، ســوف يَنْعَكِس هذا التَّقْييم على ما يَتمّ نَشْرُه في وسَــائِل الإعْلَام وفي البَيَانَات والمَعْلُومَــات الَّتي تُذاع عن المُنَظَّمَة، وبالتَّالي تَتَكَوَّن صُــورَة ذِهنيَّة عامَّة عن المُنَظَّمَة لَدَى العُمَلاء ولَدَى الرَّأْي العَامّ، كما يرتبط تَقْييم الأَطْرَاف المَذْكُورَة للمُنَظَّمَة على أَسَــاس قُدْرَتها على تَوْفير تَأْمين مَادِّيّ مُناســب للتَّعَامُــل مع الأَزْمَــة الَّتي تمرّ بها، وكذلك طَرِيقَــة إِدَارَة المُنَظَّمَة ذَاتها للأَزْمَة، لكن في النِّهاية يكون هذا التَّقْييم من المَظَاهِر الوَاضِحَة على بَدْء تَدَهْوُر السُّــمْعَة الخَاصَّة بالمُنَظَّمَة في العُمُوم.

أهَمّ مَظَاهِر ودَلَالَات سُوء السُّمْعَة التَّنظِيمِيَّة

من أَهَمّ مَظَاهِر ودَلالَات سُــوء السُّــمْعَة التَّنظِيميَّة هو فُقْدَان المُنَظَّمَة للعَدِيد من التَّعَاقُدات الخَاصَّة بها، وعُقُــود العَمَل، وكذلك فُقْدَانُها للكَفَاءَات البَشَرِيَّة العَامِلَة لَدَيْها، وانْتِقَالُهم للعَمَل بمُنَظَّمَات أُخْرَى، وكذلك وُجُود نَتَائِج مُباشِرَة لبَعْض الأَزَمَات العامَّة الدَّاخليَّة أو الخارجيَّة؛ مِثْل فُقْدَان المُنَظَّمَة قُدُرَاتها المادِّيَّة، وعَدَم وُجُود فائض نَقْدِيّ يُمْكِن من خِلَالِه مُواجَهة هذه الأَزْمَة.

ومن المَظَاهِر الواضِحَة أيضًا لسُوء السُّمْعَة التَّنظِيمِيَّة هو **فُقْدَان المُنَظَّمَة لجُزء كَبير من الحِصَّة السُّــوقيَّة الخَاصَّة بها**، وهذه المَظَاهِر تَظْهَر بِنَاءً على قُدْرَة المُنَظَّمَة على تَخَطِّي المُشْكِلَات الَّتي تَتَعَرَّض لها، فإن تمكَّنَت المُنَظَّمَة من تخطِّي هذه المُشْكِلات؛ فإنّ هذا ســوف يُعزِّز سُمْعَتَها السُّوقيَّة، أمَّا إذا لم تَتَمكَّن من مُواجَهَة مُشْكِلاتِها وإدَارَتِها بالشَّكْل السَّلِيم فسوف يُؤَدِّي هذا الأَمْر إلى بِدَايَة ظُهُور العَديد من المَظَاهِر الخَاصَّة بتَدَهُور سُمْعَة المُنَظَّمَة(1).

ومن أهَمّ مَظَاهِر ودَلَالَات تعرُّض المُنَظَّمَة للسُّــمْعَة السَّــيِّئَة هو **فُقْدَانها العَديد من عَلَاقَاتِهــا الإعْلَاميَّة**، فكُلّ هذه الأَطْراف تَبْــدَأ في التَّنَصُّل من التَّعَامُل مع المُنَظَّمَة رُوَيْدًا رُوَيْدًا عندما تَبدَأ سُمْعَتُها في التَّدَهْوُر، كما تَبْدَأ المُنَظَّمَة أيْضًا في فُقْدَان شرعيَّة عَمَليَّاتِها السُّوقيَّة ذاتها، وتَفْقِد وُجُودَها الحَقِيقيّ دَاخِل السُّوق.

ومن المَظَاهِر المُبَاشِرَة لتَدَهْور سُمْعَة المُنَظَّمَة **عَدَم قُدْرَتها على إدَارَة الأَنْظِمَة والأَفْرَاد** لَدَيها بشَــكْل جَيِّد؛ لأنَّهم يتأثَّرُون بِشَكْل كبير بما يُذَاع عن مُؤَسَّسَتهم، وبالتَّالي تَبْدَأ المُنَظَّمَة في خَســارة أَرْباحِها بشــكل تدريجيّ؛ كما تَجْدُر الإشارة إلى أنَّه كُلَّمَا اتَّسَعَت الفَجْوة بين سُمْعَة المُنَظَّمَة وبين الواقع الَّذي هي عليه تَتَكَوَّن مُشْكِلة السُّمْعَة، فعندما يُقَارِن العُمَلَاء والمُستفيدُون وأصحاب المَصَالح بين واقع المُنَظَّمَة وبين سُمْعَتِها السُّوقيَّة ويَجِدُون فَجْوَةً كبيرة؛ فإنّ العُمَلَاء يَبْدَؤون في فُقْدَان الثِّقَة بالمُنَظَّمَة، وبنَشَــاطَاتِها، كما تَظْهَر دَلَالات سُوء السُّمْعَة **عندما تَكُون المُنَظَّمَة عاجِزَةً عن التكيُّف مع التَّغيُّرَات الَّتي تَحْدُث في السُّــوق** وفي المُجْتَمَع وليس لديها القُدْرَة على تَحقيق رَغَبَات العُمَلَاء المُتَجَدِّدَة وتَطوير مُنْتَجَاتِها، والسَّعْي فقط ورَاء دَعَايات زائِفة لا تُحقِّق النَّتائج المَرْجُوَّة منها، حينها تَبدأ سُــمْعَة المُنَظَّمَة في التَّدَهْوُر، وتَبدأ العديد من الجِهات المُتَعاوِنَة مع المُنَظَّمَة في اللُّجُوء إلى الحُلُول القَانونيَّة، ورَفْع القَضايَا على المُنَظَّمَة من أَجْل الحُصُول عــلى التَّعْويضَات منها؛ نتيجة ما لَحِق بالشَّرِكَات من نتائِج سَــيِّئَة من جرَّاء حُدُوث

---

1. صبح، محمود عبد الهادي. إدَارَة مَخَاطِر السُّــمْعَة في إطَار إدَارَة الأَزَمَات في المنظمة. المُؤْتَمَر السَّــنَوِيّ الخَامِس لإدَارَة الأَزمَات والكَوَارِث، كُلِّيَّة التِّجَارَة، جَامِعَة عَيْن شَمْس، 2000م، ص 202 – 203.

مُشْكِلات لسُمْعَة المُنَظَّمَة المُتَعَامِلِين معها، ويتوالى الأَمْر حَتَّى تَفْقِد المُنَظَّمَة القُدْرَة على تَوفِـــير المَوَارِد الماليَّة لِمثل هذه الأُمُور، وكذلك مُواجَهَة العديد من الصُّعُوبات بفُقْدَان نِسْبَة كَبيرة من الشُّرَكاءِ(1).

وفيما يلي سوف ندرس تفصيليًّا أَهَمّ الاسْتِرَاتِيجِيَّات الَّتِي يمُكْن اتِّباعها من أَجْل التَّعَامُل مع مَخَاطِر السُّمْعَة التَّنظِيمِيَّة، وكيفيَّة التَّخَلُّص من إِرْث السُّمْعَة السَّيِّئَة للمُنَظَّمَة.

1. Aula, Pekka. "**Social Media, Reputation Risk And Ambient Publicity Management**". Strategy & Leadership, vol 38, no. 6, 2010, pp. 43-49. Emerald, doi:10.1108/10878571011088069.

المَبْحَث الثَّالِث

كيفيَّة التَّخلُّص من إرْث السُّمْعَة السَّيِّئَة بالمُنَظَّمَة

خُطُوات إِدَارَة مَخَاطِر السُّمْعَة

عندما تتَعَرَّض المُنَظَّمَة لأزَمَات تتَعَلَّق بالسُّمْعَة التَّنظيميَّة؛ فهذه الأَزَمَات تترك أثرًا سلبيًّا كبيرًا على المُنَظَّمَة، وهو ما يَجب أن يَتِمّ التَّعَامُل معه بِشَكْل جَيِّد وإِدَارَة حَكِيمَة للمَخَاطِر مع تبنِّي بعض المُمَارَسات من أَجْل الحَدّ من آثارها السَّلْبِيَّة في سَبيل الحِفَاظ على سُمْعَتها واسْتعادة الثِّقَة في المُنَظَّمَة من جديد، والَّتي تكون قد فَقَدَتْها بسَبب الأَزْمَة الَّتي تعرَّضَت لها، ولِذَا نُناقش خُطُوات التَّخَلُّص من إرْث السُّمْعَة السَّيِّئَة، وكيف يُمْكِن للمُنَظَّمَة استعادة نَشَاطِها وثِقَة الجُمْهُور والعُمَلَاء بها من جَديد.

الخُطُوة الأُولَى: قِياس تَهديدات السُّمْعَة:

الخُطُوة الأُولَى لحلّ أيَّة مُشْكِلَة هي مَعرِفَة حَجْمها أَوَّلًا، من خِلَال تَنْفيذ خُطَّة مُحْكَمَة لإِدَارَة الأَزْمَة تَبدأ بالتَّقْييم الشَّامِل لجميع أَنْوَاع المَخَاطِر الرَّاهِنَة والتَّهديدَات المُحْتَمَلَة والمُرْتَبِطَة -على وَجْه التَّحديد- بسُمعة المُنَظَّمَة، ويَشتَمِل القِيَاس على تَحْديد التَّصَوُّر العامّ للمُنَظَّمَة، ونَشَاط عَلَامَتها التِّجَاريّ، ومُنافِسيها ونِقَاط تَمَيُّزِهم، ونقاط ضَعْفهم، وأَصْحَاب المَصْلَحَة، ويُفَضَّل هنا تَقْسيمُهُم إلى مَجْمُوعات مُنْفَصلَة (المُوظَّفون/ العُمَلَاءُ/ الوُكَلاءُ/ الشُّرَكاءُ/ المُسْتَثمِرونَ/........) لتَحْديد أَنْواع المَخَاطِر المُرْتَبِطَة بكلّ مَجْمُوعَة على حِدَة.

بعد تَحْدِيد المُنَافِسين وأصحاب المَصْلَحَة، تَجب الإشَارة إلى مُسْتَوى الخَطَر لكُلّ شَريحَة، إذ يَجب صِياغَة قَوائِم جَرْد للمَخَاطِر بحَسَب كُلّ شَريحَة مُنْفَرِدة، وهنا قد يكون من الأَفْضَل اسْتِخْدَام مِقياس رَقْميّ أو الاسْتِعَانَة بالأَلْوان لتَقْييم مَخَاطِر السُّمْعَة لكلّ فِئَة.

ويمُكِـــن تَحْدِيد هذه التَّهْديدَات من خِلَال المُسُـــوح الدَّاخليَّة والخارجيَّة (**Internal and External Surveys**) أو من خِلَال مُحَرِّكَات البَحْث، فَهِي أَدَوات مُفِيدَة للغَايَة في تَقْيِيم مَخَاطِر السُّـــمْعَة، على سَـــبِيل المِثَال بكِتَابة اسْم المُنَظَّمَة فقط على مُحَرِّك البَحْث **جوجل (Google)** ســـتَظْهَر جميع المَوَادّ المتعلِّقَة بها ســـواء إخباريَّة أو مَوادّ رَأْي، الإِيجَابيَّة منها والسَّلْبِيَّة.

وبتَتَبُّع أَوَّل 500 نتيجة بَحْث وجَمْعِها في جَدْوَل بَيَانَات وتَصْنِيفِها (إيجابيَّة أو مُحايدَة أو سَلبيَّةٌ)، يمُكِن عَمَل قائمة بتَقْيِيم لمَخَاطِر السُّمْعَة، وتَحْدِيد مَدَى خُطُورَة المُحْتَوى الإِعْلَامي سواء المُحايِد أو السَّلبيّ. لذلك فإنّ البَحْث عَبْر الإِنْتَرنْت يُعدّ من الأَدَوات الأَوَّليَّة والأكثر أَهَمِّيَّةً في تَقْيِيم وَضْع المُنَظَّمَة والتَّنَبُّؤ بمَخَاطِر السُّمْعَة الَّتِي قد تُواجِهُها مُستَقبَلًا.

الخُطُوة الثَّانية: تطوير خُطَّة إِدَارَة مَخَاطِر السُّمْعَةِ

وبَعْد تَقْيِيم المَخَاطِر بصُورَة عامَّة، يمُكن للمُنَظَّمَة اسْتِخْدَام هذا التَّقْيِيم الشَّامل كإطار دَقيق لتَّطوير خُطَّة إِدَارَة مَخَاطِر السُّمْعَة، فَرُبَّمَا يحتاج الأَمْر صِياغَة أَكثر مِن عمليَّة أو اسْترَاتِيجِيَّة لمُعَالَجة التَّهدِيدات بِنَاءً على نَوْع المَخَاطِر المُحْتَمَل أَن تتعرَّض لها المُنَظَّمَة. ومن الصَّعْب هنا تقديم توصيَّات محدَّدة لهذه الخُطْوَة؛ نظرًا لوُجُود عَدد لا حَصْر له من الاحتمالات بحَسَب كُلّ مُنَظَّمَة، ولكن في النِّهايَة من الأَفْضَل للمُنَظَّمَة التَّعاوُن مع مُنَظَّمَـــة مُتَخَصِّصَة في إِدَارَة الأَزَمَات أو مُنَظَّمَة عَلَاقَات عامَّة ذَات خِبْرَة وكَفاءَة في إِدَارَة مَخَاطِر السُّمْعَة وبأَسْرَع وَقْت مُمْكِن.

الخُطُوة الثَّالِثة: تَخْفِيف الأضرار النَّاتِجة عن اكتِسَاب السُّمْعَة السَّيِّئَة؛

إذ تحتاج المُنَظَّمَة في هذه المَرْحَلَة للتَّخْفِيف من وَطْأَة التَّدَاعِيات السَّـــلْبِيَّة الَّتِي لَحِقَت بصُورَتها الذِّهنِيَّة وسُـــمْعَة عَلَامَتِها التِّجاريَّة، فخَطَر السُّمْعَة من التَّهدِيدَات القَوِيَّة والخَطِيرَة الَّتِي تُواجِه المُنَظَّمَات المُخْتَلفَة؛ لأنَّه لا يَتِمّ كَشْـــف أَسْـــبَابِه بسُهُولَة، بل قد يَستَغْرِق الأَمْر سَنوات طَوِيلَة لمَعْرِفَة عَوامِلِه ووَضْع آليَّات فَعَّالة لعِلَاجِها.

وفي مَرْحَلَة ما بَعْد الأَزْمَة يَجِب أَن يكُون الهدف الأَوَّل للمُنَظَّمَة هو العَمَل على إصْلَاح ما تَمّ كَسْرُه بَيْنَها وبين الرَّأْي العَامّ، فتَعمَل المُنَظَّمَة في البِدَايَة على مُحاوَلة استِعَادَة عَافِيَتِها المادِّيَّة، وما خَسِرَتْه من أموال حَتَّى تتمكَّن من رَسْم خُطَط يَتِمّ التَّعَامُل فيها مع الرَّأْي العَامّ، وكيفيَّة استِعَادَة ثِقَتِه مِن جَديد، وهذا الأَمْر قد يَطُول، فَرُبَّمَا يَأْخُذ شُهُورًا طَويلَةً حَتَّى تتمكَّن المُنَظَّمَة من استِعَادَة عَافِيَتِها المادِّيَّة والمَعْنويَّة.

وفي هذه المَرْحَلَة يَجِب أَن تُعيد المُنَظَّمَة النَّظَر في كافَّة الاسْتِرَاتِيجِيَّات الَّتِي كانت تتَّبِعُها وَقْت حُدوث الأَزَمَات، وتَستَفيد قَدْر المُسْتطَاع من مَواطِن الخَلَل الَّتِي لَدَيْها، وتعمل على إصْلَاحِها حَتَّى لا تَتَكَرَّر مِثْل هذه الأَزَمَات مِن جَديد، بحيث يَتِمّ وضْع ضَوابِط وخُطَط جَاهِزة للتَّعَامُل مع أَزَمَات السُّمْعَة، وفي حالة وُجُود أيّ مُؤَشِّر على أَزْمَة جَديدَة يَتِمّ التَّعَامُل بالاسْتِرَاتِيجِيَّات الجَدِيدة الَّتِي يَتِمّ استِعْمَالُها[1].

كما يَجِب التَّأكيد على أَهَمِّيَّة اتِّباع الشفافيَّة مع العُمَلَاء والجُمْهُور والرَّأْي العَامّ في كُلّ ما يَتِمّ إذاعَتُه لهم، فغُمُوض المَعْلُومَات وعَدَم تَوافُرِها للجُمْهُور وَقْت الأَزَمَات قد يكون سببًا قَوِيًّا في تَدَهْوُر السُّمْعَة التَّنظِيمِيَّة، لذا يَجِب اتِّبَاع اسْتِرَاتِيجِيَّة إعلاميَّة محدَّدَة من أَجْل استِعَادَة الثِّقَة والتَّخَلُّص من إرْث السُّمْعَة السَّيِّئَة، ويَجِب أَن تَعْتَمِد هذه الاسْتِرَاتِيجِيَّة على التحدُّث بِشَكْل عَلَنِيّ عن كُلّ تَطَوُّر جديد حَوْل المُنَظَّمَة، وعَدَم إخفاء أيَّة مَعْلُومَات عن الجُمْهُور، والتَّحَدُّث بشكل واضِح دُون أَن يكُون هناك أيّ التِبَاس في الكَلِمَات الَّتِي تَخْرُج للرَّأْي العامّ.

وتَعْتَمِد أغْلَب المُنَظَّمَات الوَاعِيَة في إعادَة بِنَاء السُّمْعَة، على التَّواصُل الجَيِّد مع أَصْحاب المَصْلَحَة من خِلَال إرْسَال رَسائِل مُبَاشِرَة بأهمّ التَّطَوُّرات الَّتِي تَحْدُث في المُنَظَّمَة، وتَجْدُر الإِشَارَة إلى أنّ تَوْقِيت الاتِّصَال مع العُمَلَاء وأَصْحاب المَصْلَحَة له تأثير كبير

1. عبدالحميد: صَلَاح. **الإِعْلَام وإِدَارَة الأَزمَات**. القاهرة: مُؤَسَّسَة طِيبة للنَّشْر والتَّوْزِيع، ط1، 2013م، ص106 - 107.

في دَرجَة الاستِجَابَة، فيَجب أَن تتخيرَّ المُنَظَّمَة الأَوْقات الَّتي تختار فيها طُرُق التَّواصُل مع عُمَلَائِها وأصحاب المَصْلَحَة معها، كما يَجب مُرَاعاة نَوْع الرَّسَائِل والمَعْلُومَات الَّتِي يَتِمّ تَوْجِيهُها للجُمْهُور، حَتَّى لا يَحْصُلوا على مَعْلُومَات خاطِئَة مُجَدَّدًا قد تَتَسَبَّب في إثَارَة مَشَاكِل جَديدةٍ(1).

ويَجب أيضًا الإصْغَاء للجُمْهُور والرَّأْي العَامّ جَيِّدًا والرَّد على كافَّة الأَسْئلَة والاستِفْسَارات الَّتي تَرِد للمُنَظَّمَة، وتَوضيح التَّغَيُّر في صُوَر التَّعَامُل مع الجُمْهُور والمُشْكِلات، وإِشْراك المُتَضَرِّرين في عَمَليَّة اتِّخاذ القَرَار بالمُنَظَّمَة فيما يخصّ مُشْكِلتَهم، كما يَجب أَن يَدُوم التَّواصُل بين المُنَظَّمَة وبين وسَائِل الإعْلَام من أَجْل تَوْضيح الأُمُور أَوَّلًا بأَوَّل للجُمْهُور، والإعْلَان عن نَتَائِج سَيْر التَّحْقِيقَات حَوْل القضيَّة المَطْرُوحَة، وكيف تَمّ مُعَاقَبَة المَسْؤُولين عنها.

كما يَجب أَن يكُون سُلُوك المُنَظَّمَة ومُوظَّفيها مع الرَّأْي العَامّ والجُمْهُور سُلُوكًا مُهَذَّبًا خاليًا من أيّ تكبُّر أو تعال، فقد يكون هذا التَّعَالي في وَقْت الأَزْمَة هو السَّبب الرَّئِيس في تَدَهْوُر سُمْعَة المُنَظَّمَة، لذا يَجب أَن يَتِمّ الحَدّ من السُّلُوكيَّات السَّيِّئَة وأَن تتمتَّع المُنَظَّمَة بسلوكيَّات أخلاقيَّة مُتَمَيِّزَة؛ لأَنّ الجُمْهُور يَقُوم بتَقْيِيم المُنَظَّمَة أَخْلَاقيًّا(2).

وعندما تَتَعَرَّض سُمْعَة المُنَظَّمَة لتَهْديدات يَجب أَن يمْتلِك القائمُون على الأَمْر مَهارَات للتَّعَامُل بحِكْمَة وحِنْكَة وصَبْر أيضًا، ويَجب على أيّ مُنَظَّمَة أَن تُقارن بين الاسْتِراتِيجيَّات الَّتي تَتَّبِعُها في التَّعَامُل مع الجُمْهُور والعُمَلَاء وبين ما يَرْغَب به العُمَلَاء فِعْليًّا، فَرُبَّمَا يكون هناك فَجْوَة حقيقيَّة بين ما هو مُتَّبَع وما هو مَطْلُوبٌ، لذا يَجب على المُنَظَّمَة

1. Andem I. Effiong. "**Management Reputation Risk and Situational Crisis in Higher Institutions of Learning**". Independent Journal of Management & Production, v. 5, n. 2, February – May 2014, pp 472 -473.
2. لُطفي، مَحْمُود أَحْمَد. **بَرامِج التُّوك شُو وإِعْلَام الأَزَمَات**. القاهرة: دَار العَرَبيّ للنَّشْر، ط1، 2018م، ص87 - 88.

التَّخَلُّــص من آثار الأَزْمَة الَّتِي لَحِقَت بها وأَن تتأكَّد من عدم وُجُود مِثْل هذه الفَجْوَة، وإن وجَدَتْها يَجِب أن تُســيطر عليها فَوْرًا، والتَّواصُل الشَّــفَّاف هنا هو أسْلَم وَسِيلة للتَّعَامُل مع أَزَمَات السُّـــمْعَة، فعندما تُقدِّم المُنَظَّمَة مَعْلُومَات حقيقيَّةً؛ فهذا كَفِيل بأن يُخلِّصَها من آثار الأَزْمَة السَّيِّئَة الَّتِي تمُرّ بها سُمْعَة المُنَظَّمَة.

بالإضافــة إلى ذلك، يَجِب على المُنَظَّمَة إدَارَة حَمَلات تَسْــويق مُمَيَّزَة لعَلَامَتها تُبرِز جَوْدَة مُنْتَجَاتها أو خِدْمَاتها، ونِقَاط تفرُّدها عن المُنَافِســين، وتُروِّج لبرَامِج المسؤوليَّة الاجْتِمَاعِيَّة الَّتِي تَتَبَنَّاها، الأمْر الَّذِي يُســاعِد على تحويل السَّرْد السَّلْبِيّ عن المُنَظَّمَة إلى تَجارِب إيجابيَّة تُرَسِّخ صُورَةً مُتَمَيِّزَةً عنها وتُوطِّد سُمْعَتها الجَيِّدَة، وتُصْلِح الأَضْرَار السَّابِقَة الَّتِي لَحِقَت بها.

اسْتِرَاتِيجِيَّات اسْتِرْدَاد السُّمْعَة

وحِين الحَدِيث عن اسْتِرَاتِيجِيَّات اسْتِرْدَاد السُّمْعَة يُمْكِن القَوْل بأنَّها مُخْتَلِفَة ومُتَنَوِّعَة، ويُمْكِن للمُنَظَّمَة اختيار نَوْع مُحدَّد من الاسْــتِرَاتِيجِيَّات وفْقًا لما يَتَنَاسَــب مع طَبِيعَة الوَضْع لَدَيْها، فتَحْدِيد الاسْــتِرَاتِيجِيَّة يَتِمّ اختياره بِنَاءً على نَوْع العَلَاقَة بين المُنَظَّمَة وبين عُمَلَائها في الوَقْت الحَالِيّ، ووَضْع سُمْعَة المُنَظَّمَة في الوَقْت الحَالِيّ كذلك، فيما يلي **أَبْرَز هذه الاسْتِرَاتِيجِيَّات:**

- **اسْتِرَاتِيجِيَّة الدِّفَاع**

وتُتَّبَع هذه الاسْتِرَاتِيجِيَّة في حَال كانت سُمْعَة المُنَظَّمَة في خَطَر، حِينَها يَجِب التأكُّد من أنّ الرَّسَــائل الَّتِي يَتِمّ نَشْرُها دَاخِل المُنَظَّمَة وخَارِجَها هي رَســائِل إيجابيَّةٌ، كذلك يَجِب التأكُّد من خِلَال هذه الاسْــتِرَاتِيجِيَّة أنّ الاتِّهامات الموجَّهَة لسُــمْعَة المُنَظَّمَة يَتِمّ التَّعَامُل معها بِشَــكْل صَحِيح، وتَصْحِيحُها للجُمْهُور بشفافيَّة ووُضُوح قَدْر المُسْتطاع، بحيث يكون الهَدَف الرَّئِيس هو تَوْجِيه اللَّوْم إلى جِهَة أُخْرَى غَير المُنَظَّمَة للتخلُّص من آثَار السُّمْعَة لَدَى الجُمْهُور.

وقد اتَّبَعَت شَرِكَة "فاليانت (1) Valeant Pharmaceuticals International Inc" الكَنَدِيَّــة، إحْدَى أكْبَر الــشَّرِكَات في قِطَاع الصِّنَاعَــات الدَّوَائيَّة، هذه الاسْـــتِرَاتِيجِيَّة بعد الأَزْمَـــة العَاصِفَة الَّتِي وَاجَهَتْهَا نِهايَة عَام 2015م، بسَـــبَب مُخَالَفَات إداريَّة وماليَّة وأَنْشِـــطَة غَير قانونيَّـــة مع شَرِكَة فيليدور أر إكس (2) (Philidor Rx Services LLC) وصَيْدَلِيَّات مُتَخَصِّصَة أُخْرَى، وخَضَعَت إبَّانَها لتَحْقِيق مِن قِبَل لَجْنَة الأَوْرَاق المَالِيَّة والبُورْصَات الأَمْرِيكيَّة.

دَافَعَت فاليانت (Valeant) عن نَفْسِـــها مؤكِّدةً أنَّها كانت مَسْؤُولةً بِشَكْل صَحيح عن عَلاَقَاتِها الَّتِي نُوقِشَت كثيرًا مع هذه الصَّيْدَلِيَّات، وأنَّها لَم تَعْثُر على أيّ دَليل على الإطْلَاق على أيّ نَشَـــاط غَيْر قَانُونيّ في الشَّرِكَة ، وأَوْضَحَت شَرِكَة فاليانت Valeant US: VRX التَّابِعَة لها أنَّها أَنْشَـــأَت لَجْنَة مَجْلِس إدَارَة جَديدة لمُرَاجَعَة الأَسْئِلَة المُثَارَة حَوْل عَلاَقَة الشَّرِكَة مع "فيليدور Philidor Rx Services LLC"، والتَّحْقِيق في القَضَايَا الَّتِي أَثَارَتْها وَسَائِل الإعْلَام بشَأْنِها.

البَيَانَات والتَّصْرِيحَات الَّتِي أَدْلَى بها ج. مايكل بيرسون، الرَّئِيس التَّنْفِيذِيّ للشَّرِكَة خِـــلَال مُؤْتَمَر عَامّ عَبْر الهَاتِف، وهَاجَم مِن خِلَالِها مُرَوِّجِي الشَّـــائِعَات الَّذِين

1. فاليانــت (Valeant Pharmaceuticals International Inc) هــي شَرِكَــة مُتَعَــدِّدَة الجِنْسِــيَّات للصِّنَاعَات الدوائيَّــة، تأسَّســت عام 1960م على يَد الســياسيّ ورَجُل الأعمال الصِّرْبيّ ميــلان بانيتش Milan panic، ويَقَع مَقَرُّهــا الرَّئِيــس في كنــدا، وهي مُتَخَصِّصَة في تَطْوير وتَصْنِيع وتَسْــويق مَجْمُوعة وَاسِــعَة مــن الأَجْهزَة الطِّبِّيَّة والمُنْتَجــات الصَّيْدَلانيَّــة في مَجَالات الأَمْرَاض الجلديَّة والأمراض المَعْدِيَّة المَعَويَّة وعلْم الأَعْصَاب وغَيْرِها في أكثر من 90 دولةً ومَنْطِقةً، بما في ذلك الولايات المُتَّحِدَة وكَنَدا وأوروبا والشَّرْق الأَوْسَط وأفْرِيقْيَا وآسْيَا والمُحِيط الهَادِي وأَمْرِيكا اللَّاتينيَّة، ويتمّ اسْتِخْدام مُنْتَجَاتها من قبل ما يَصِل إلى 150 مليون شَخْص في جميع أنحاء العَالَم، وفي عام 2018م تَمّ تَغْيير اسْــمِهَا لـBausch Health.. للمَزيد حَوْل الشَّرِكَة ومُنْتَجَاتها يُمكِن زيارة مَوْقِعِها الرَّسْــمِيّ: https://www.bauschhealth.com.
2. فيليــدور أر إكــس (Philidor Rx Services) هي صَيْدَلِيَّة أمريكيَّة إلكترونيَّة، تأسَّســت عَام 2013م بدَعْم من مَجْمُوعَــة فاليانــت (Valeant Pharmaceuticals International Inc)، وهــي مُتَخَصِّصَة في خِدْمَات صَرْف الأَدْوِيَة إلِكْتِرُونيًّا ودَعْم سَدَاد التَّأْمين، وتَقْدِيم خِدْمَة العُمُلَاء الاسْتِشْنَائيَّة للمَرْضَى والأَطِبَّاء على مُسْتَوى الوِلَايات المُتَّحِدَة.. للمَزِيد حَوْل الشَّرِكَة وخِدْمَاتها يُمكِن زِيارَة مَوْقِعها الرَّسْمِيّ: http://www.philidorrxservices.com.

يَسْتَفيدُون مِن تَراجُع أَسْهُم الشَّركَات الكُبْرَى، أَشْعَرَت المُسْتَثْمِرين في "فاليانت" بالرَّاحَة الشَّـديدَة، وتَوقَّف انْخِفَاض الأَسْـهُم لِيَصِل إلى 2,8 % بعد أن سَـجَّل انْخِفَاضًا بِنِسْبَة 42 % خِلَال الشَّهْر السَّابِق لذلك.

ليس هذا فقط، بَل طَالَب بيرسون -على وَجْه التَّحْديد- لَجْنَة الأَوْرَاق الماليَّة والبُورْصَة بالتَّحْقِيق مع شَرِكَة "**سيترون لِلأَبْحَاث** (1) **Citron Research**"، والَّتِي أَصْدَرَت التَّقْريـر الَّذِي تَدَّعِي فيه أنّ "فاليانت" كانت تَسْـتَخْدِم "فيليدور" والصَّيْدَليَّات المُتَخصِّصة الأُخْرَى كأَدَوات للمُعَامَلات الاحْتِيَاليَّة من أَجْل تَضْخِيم أَرْبَاحِهَا(2).

- **اسْتِرَاتِيجِيَّة المُشَارَكَة المُجْتَمَعيَّة**

تُسْـتَخْدَم هذه الاسْتِراتِيجيَّة عندما تَكون الرُّدُود الخَاصَّة بالمُنَظَّمَة عَمَليَّةً ومُرَتَّبَةً ومُتَمَيِّزَةً وقَادِرَةً على مُواجَهَة الرَّسَائِل السَّلْبِيَّة الَّتِي تتلقَّاهَا، وفي هذه الاسْتِرَاتِيجيَّة تُحاوِل المُنَظَّمَة تَصْدِير نَفْسِـها للجُمْهُـور في صُورَة المُنْقِذ المُجْتَمَعِيّ الَّذِي يَتَبَنَّى القَضَايا المُلِحَّة على السَّاحَة ويَسْعَى لعِلَاجِها والحدّ من آثَارِها السَّلْبِيَّة، انْطِلاقًا من إِيمَانِه بمَسْـؤُولِيَّتِه المُجْتَمَعِيَّة وأَهَمِّيَّة المُشَارَكَة الفَعَّالة. وغالبًا ما تَسْتَعِين المُنَظَّمَة بمَبَالِغ ماليَّة كَبِيرَة للقِيَام بمِثْل هـذه الأَدْوَار الاجْتِمَاعِيَّة والإِعْلَان عَنْهَا، بحيث يكون الجَمِيع على دِرَايَة بما تَقُوم به، فتَكْسَب ثِقَتَهُم ودَعْمَهُم، ولا يتَّبِعُون ما يُنْشَر عنها مِن آرَاء سَلبِيَّة.

1. **سيترون للأَبْحَاث (Citron Research)** هي شَرِكَة إعلاميَّة بحثيَّة أَمْريكيَّة تَسْتهدِف إِنْتَاج أَبْحَاث وتَقَارير عَن الشَّرِكَات التِّجَارِيَّة في مُخْتَلف المَجَالَات والكَشْف عَن وَقَائع الفَسَاد أو الاحْتِيَال، وتَعْتَاد الشَّرِكَة على النَّشْر البَحْثِيّ والصَّحافِيّ لأكثر من 18 عامًا، وقد تأسَّسـت عام 2001م على يد أندرو ليفت Andrew Left، والَّذِي عَمِل في وَسَائِل إِعْلَام اقتصاديَّة مُتَخَصِّصَة رَئِيسة في الولايات المُتَّحِدَة الأمريكيَّة، بما في ذلك: فوربس Forbes وفورتشن Fortune ووال سـتريت جورنـال Wall Street Journal و Barron وبيزنس ويك Business Week، بالإِضَافَة إلى العَديـد من وَسَـائِل الإِعْلَام الصِّينيَّة، ونَجَحَت الشَّرِكَة في تَغْطِيَـة أَكْثَر من 50 منظمة.. للمَزِيد حَوْل الشَّرِكَة وخِدْمَاتها يُمكِن زِيَارَة مَوْقِعها الرَّسْمِيّ: https://citronresearch.com.
2. Rapoport, Michael. "**Valeant Defends Itself Against Charges Of Illegal Activity**". Marketwatch, 2015, https://on.mktw.net/31sLEwb.

وتُعتَبر شَركَة **سامسونج** (Samsung) من الشَّركَات المُذْهِلَة الَّتي تمَكَّنت من إدَارَة السُّــمْعَة بِشَكْل مُبْهِر عَبْر هذه الاسْــتراتيجيَّة، ونَجَحَت في استِعَادَة ثِقَة الجُمْهُور مِن جَديد بَعْد العَديد من أزَمَات السُّمْعَة الَّتي تَعرَّضت لها في عَام 2017م، فعَقب إطْلَاق هَاتِفها الجَديد **جلاكسي نوت**7 (Galaxy Note 7) كانت هناك مُشْكلة فَنِّيَّة في صِنَاعَة الجِهَاز، أدَّت إلى حُدُوث العَديد من الانْفجَارات في الأَجْهِزَة بَعْد شِرَائها من قِبَل العُمَلَاء، وهو ما أثَار غَضَب العَديد من العُمَلَاء، خَاصَّةً أنّ سِــعْر الجهَاز مُرْتَفِعٌ، إلَّا أنّ شَركَة "سامســونج" تمَكَّنَت فورًا من التَّعَامُل مع الأزْمَة الحادَّة الَّتي انْتَشَرت أَخْبَارُهـــا في مُخْتَلف دُوَل العَالَم وعَبْر مَواقع التَّواصُل الاجتِمَاعِيّ بنَشْر فيديوهات لانْفجَار الهَاتِف الَّتي أدَّت لِتَفَاعُل كَبير من مُسْتَخْدِمي مَواقع التَّواصُل الاجتِمَاعِيّ ومَوْجَة من الغَضَب ضِدّ شَركَة "سامســونج" الشَّهيرَة. ورَغْم ذلك فقد كان تَعامُــل الشَّركَة مع الأزْمَة في مُنْتَهى الذَّكَاء، فبَدَلًا من أن تُقَدِّم الحُجَج وتَقُوم بالجَدَل الَّذي لا فَائِدَة منه مع العُمَلَاء، قامت الشَّركَة بتَقْديم اعتذار رَسْــميّ عن الخَطَأ الَّذي حَدَث في تَصنيع "**جلاكسي نوت**7"، ثُمَّ عَمِلَت من جَديد على إعَادَة بِنَاء سُمْعَتها من خِلَال دَعَاية مُكثَّفَة في دَوْرَة الألْعَاب الأوَّليمبية في عام 2018م، والَّتي قدَّمت فيها دَعايَةً لامْرَأة تتَعَلَّم المَشْي باسْتِخْدَام ساق صِناعيَّة ومُسَاعَدة تِقْنِيَة من إحْدَى أجْهِزَة "سامسونج"، وهو ما لَاقى قبُولًا كبيرًا لَدَى الجُمْهُور، فعندما تمَكَّنَت سامســونج من الرَّبْط بين التَّسْويق وبين التَّجْربَة الإنسانيَّة ودَوْرها في المُجْتَمَع، تمَكَّنَت من لَمْس قُلُوب الجَمَاهير والرَّأْي العَامّ والعُمَلَاء، وشَعَر الجُمْهُور أنّ الشَّركَة شَريك حَقيقيّ في المُجْتَمَع، وبالتَّالي تمَكَّنَت "**سامســونج**" من استِعَادَة الثِّقَة مِن قِبَل الجُمْهُور مِن جَديد، وقَفَزَت 44 نُقْطَةً في تَقْييم السُّــمْعَة **لمَعْهَد ريبيوتيشــن** (Reputation Institute) لأفضل الشَّركَات سُــمْعَةً حَوْل العَالَم، وحَصَلَت على المَرْكَز 26، بتَقْييم 73,3 بالمائة من قِبَل الجُمْهُور، وبالتَّالي فقد ضَرَبَت "سامسونج" أَرْوَع مِثَال في قُدْرَتها على الحِفَاظ على السُّمْعَة وبِنَائها من جَديدٍ(1).

1. Valet, Vicky. "**The World's Most Reputable Companies 2018**". Forbes.Com, 2018م, https://bit.ly/2YI9o2D.

- **اسْترَاتِيجِيَّة المُحَرِّض**

وتَعتمد هذه الاسْــترَاتِيجِيَّة على غَرْس وِجْهَات نَظَر مُعَيَّنَة عن المُنَظَّمَة من خِلَال وسَــائِل الإِعْلَام لمُوَاجَهة آثَار ومَخَاطِر السُّمْعَة السَّيِّئَة؛ حيث تَهدِف لِهَدْم جَمِيع الآثار السَّــلْبِيَّة حَوْل المُنَظَّمَة، والعَمَل على بِنَاء سُمْعَة جَدِيدة، ولكن يَجب التَّعَامُل مَعَها بحرص شــديد من النَّواحِي الأخلاقيَّة حَتَّى لا تَقَــع المُنَظَّمَة في فَخّ عَدَم المِصْداقيَّة من جَديــد؛ فتَفْقد الثِّقَة الكَامِلَة من العُمَلَاء والرَّأْي العَامّ، ولا يُمْكِن اســتِعادَتُها مرَّةً أُخْرَى، فبِنَاء سُــمْعَة مُتَمَيِّزَة للمُنَظَّمَة يَجب أَن يَقُوم على أَسَاس الأَفْعَال الحَقِيقيَّة.

هذه الاسْــترَاتِيجِيَّة حَاوَلت شَرِكَة الخُطُوط الجَوِيَّة المُتَّحِدَة الأمريكيَّة (**United Airlines**) اسْــتِخْدَامها عَام 2017م بَعْد أَزْمَة تَدَاوُل مَقْطَع فيديو يُظْهِر إِجْبَار رَاكِب على القِيَام مِــن مَقْعَدِه خِلَال إِحْدَى الرِّحَلَات الجويَّة التَّابِعَة لها، والَّذِي أَثَــار غَضبًا عارِمًا في جَمِيع أَنْحَاء البِلَاد وأَثَار أَزْمَةً في العَلَاقَات العامَّة لِلشَّرِكَة الَّتِي تتَّخِذ من شــيكاغو مَقرًّا لها، وانْخَفَض سَــهْم "الجَوِيَّة المُتَّحِدَة" بِنِسْبَة 4 % في الأيام الَّتِي تَلَت الوَاقِعَة، ممَّا أدَّى لتَرَاجُع قِيمَتِها السُّوقيَّة بنَحْو مِلْيَار دولار. بَذَلَت الشَّرِكَة بعد ذلك الحِين جُهُودًا كَبيرةً لاســتِعَادَة ثِقَة المُسْــتَثْمِر والعُمَلَاء، واعْتَمَدت على التَّرْوِيج لِنَفْســهَا كَشَرِكَة رَائِدَة في المَجَال تُوفِّر الرَّفَاهِيَة والأَمَان لعُمَلَائِها، ووَعَدَت الجُمْهُور باتِّخاذ تَدَابِير إضافيَّة لمَنْع تَكْرَار مِثْل هذه الحَوَادِث، مِثْل: زِيادَة الحَوَافِز النَّقديَّة لمُغَادَرة الرِّحْلَة المُكْتَظَّة، وتَقْلِيل الحَجْز الزَّائِد، وتَدْرِيب مُوظَّفِين إِضَافِيِّين، وتَقْلِيل الإِجْرَاءَات الرُّوتِينيَّة الخَاصَّة بسَــدَاد التَّعْوِيض عَن الأَمْتِعَــة المَفْقُودة، وذلك في مُحاوَلة من الشَّرِكَــة لتَخْفِيف وَطْأَة تَداعِيات تِلْك الأَزْمَة وإِخْفَاء الآرَاء السَّلْبِيَّة حَوْلَها(1).

1. Stebbins, Samuel et al. "**America's Top 20 most-hated companies**". Usatoday.Com, 2018, https://bit.ly/33tPCGD.

ومن المُهمّ لِلْغَايَة، قَبْل الاخْتيار بين الاسْتراتِيجيّات السَّابقَة، دِرَاسَة نَوْع الجُمْهُور جَيِّدًا واخْتِيار الاسْترَاتِيجِيَّة الَّتِي تُنَاسِبُه من أَجْل تَحقِيق الهَدَف المَنْشُود(1).

مُرَاقَبَة السُّمْعَة

نَصِل للخُطْوَة الأَخِيرة من بَرْنامَج إِدَارَة المَخَاطِر وهِي مُرَاقبة السُّــمْعَة وتَتَبُّع توجُّهات العُمَــلَاء وأصحاب المَصْلَحَة الآخَرِين للعَلَامَة التِّجاريَّة للمُنَظَّمَة، فهنا يَجِب رَصْد آراء المُوظَّفِين والعُمَلَاء والبَائِعِين والمُسَــاهِمين والمُحَلِّلين والنَّاشِطِين في أَنْشِطَة المُنَظَّمَة ومــا تُصْدِرُه من مُنْتَجَات أو ما تُقدِّمُه من خِدْمَات، والاطِّلَاع الدَّائِم على مُقْتَرَحَاتِهم لتَطْوِير العَمَل، ورَصْد شَكاوِيهم المُخْتَلفَة وآليَّات عِلَاجِها، وغَيْرِها من الأُمُور.
فهناك الكثِير من الطُّرُق الَّتِي يمكِن للمُنَظَّمَة من خِلَالِها مُرَاقبة سُــمْعَتِها بشَــكْل مســتمِرّ، مِثْل: المُسُوح واسْــتِطلَاعَات الرَّأْي، أو التَّعاوُن مع وَكَالات إِدَارَة السُّمْعَة أو شَرِكَات تَتَبُّع مكانة العَلَامَة التِّجاريَّة ومَرْكَزِهَا السُّوقِيّ، أو الاستِعَانَة بإِعْدَاد تَنْبِيهات "**Google**"، أو عَــبْر البَحْث اليَدَوِيّ من خِلَال مُحَرِّكَات البَحْث عن اسْــم المُنَظَّمَة وعَلَامَتِها التِّجاريَّة وكِبَار مُدِيرِيها التَّنْفِيذِيِّين، وكذلك مُتَابَعَة مَواقِع المُراجَعة البَارِزَة.

ويُمْكِن تَقْسِيم هذه الوَسَائِل والطُّرُق كالتَّالِي(2):

- **أَدَوات مُرَاقَبَة السُّمْعَة عَبْر مَوَاقِع الوِيب**

غالبًا مــا يكون مَوْقِع الوِيب الخَاصّ بالمُنَظَّمَة هو المَصْدَر الأكثَر ثِقَةً للمَعْلُومَات بشَــأْن سُمْعَتِها وآراء الجُمْهُور بشَــأْنِها، كما يُساعِد في إِدَارَة المَعْلُومَات الموجَوْدَة عليه والتَّعَامُل الفَعَّال مع المُحْتَوَى الَّذِي يَنْشُرُه العُمَلَاء سواء كان إيجابيًّا أم سَلْبِيًّا، ومُحاولَة التَّنَبُّؤ بالأَزَمَات وعِلَاجِها مبكِّرًا.

1. Pihlstedt, Teresa. " **Reputaton Management**". Bachelor's thesis, International Business Management, Turku University, 2012 , pp 1 – 43.
2. Sickler, Jonas. "**Powerful Reputation Monitoring Tools & Services**". Reputation Management, 2018, https://bit.ly/2JRr9op.

وباسْتِخْدَام بَرامِج إدَارَة التَّعلِيقَات، مِثْل: "**Disqus**"، يمُكِن بسُهولَة الحُصُول على الإشْعَارَات الجَديدة بشأن تَعلِيقَات العُمَلَاء والرَّدّ عليها أو الاطِّلاع على التَّعْليقَات الجَديدة على المَقالات المَنْشُــورَة مِن قَبْل، وبذلك تبْقَى المُنظَّمَة على تَواصُل دائم مع جُمْهُورِها ورَصْد نِقَاط الضَّعْف والقُوَّة في سُمْعَتِها.

- **أَدَوات مُرَاقبة السُّمْعَة عَبْرَ وسَائِل التَّواصُل الاجْتِمَاعِي**

النَّاس يَتحدَّثُون عن كُلّ شَيْء من خِلَال هذه المَوَاقع، يُشارِك بَعْضُهم بَعْضًا تَفاصِيل حَياتِهم اليَوميَّة وتَجارِبَهم الشَّخصيَّة، لا سِيَّمَا مع العَلَامَات التِّجاريَّة، لذلك عندما تَهْتَمّ المُنَظَّمَة برَصْد سُــمْعَتها عَبْرَ الشَّــبَكات الاجْتِمَاعِيَّة بصُورَة مستمِرَّة، فإنَّها ستكون قادرةً على تَحْدِيد المُشْــكِلَات في وَقْت مبكِّر، ومَعرِفَة متى تَسير الأُمور بِشَكْل جَيِّد، وستكتَشِف قِصصًا إيجابيَّةً لمُشَارَكتها مع مُتابِعِيها عندما يكتب أَحَدُهم تعليقات قَوِيَّةً للغَايَة.

مُرَاقبة السُّــمْعَة أيضًا على الشَّبَكات الاجْتِمَاعِيَّة تُساعِد المُنَظَّمَة على اكتِشَاف أيَّة مقَالات أو مُحْتَويات سَلبيَّة فَوْر نَشْرِها، وبالتَّالي ستَتَمَكَّن من إزالَتِها أو مُعالَجَتِها سَريعًا. فوسَــائِل التَّواصُل الاجْتِمَاعِيّ لا تَقْتَصر على ما تُشارِكُه المُنَظَّمَة وتُوجِّهُه للجُمْهُور، بل هي أيضًا ما يَقُولُه النَّاس عن عَلَامَتها التِّجاريَّة وآرَائِهم بشَأْنِها.

وهناك أَدَوات عدَّة لرَصْد السُّمْعَة عَبْرَ وسَائِل التَّواصُل الاجْتِمَاعِيّ، مِثْل:

- **Keyhole**: وهي المَوْرِد النِّهائيّ لمُرَاقبة وسَــائِل التَّواصُل ورَصْد السُّمْعَة عَبْرَ الإنْتَرْنِت، ويمُكِن استِخْدامُها بسُــهُولة عَبْرَ المِنَصَّات الاجْتِمَاعِيَّة المُخْتَلِفَة، والاستِمَاع إلى الإشَارَات المُبَاشِرَة وغَيْر المُباشِرَة (المُظْلِمَة) للعَلَامَة التِّجاريَّة.

  تُراقِب أَدَاة "**Keyhole**" أيضًا المَقَالَات الإخباريَّة والمُدَوَّنات ومَواقع النِّقَاش (مِثْل: **Reddit**) وتَسْــمَح للمُنَظَّمَة بإعدَاد إشَــعَارات ذكيَّة تَعْتَمِد على تِقْنِيَة الذَّكاء الاصْطِنَاعِيّ "**AI-driven Intelligent Notifications**" للإِخْبَار على الفَوْر ما إذا كان شَخْص ما قد نَشَر شَيْئًا سَلْبيًّا حَوْل العَلَامَة التِّجاريَّة.

وتُزَوِّد لوحة المَعْلُومَات الخَاصَّة بالأَدَاة المُنَظَّمَات ببَيَانَات ورُؤًى أساسيَّة حَوْل جُمْهُورها وعَلَامَاتها التِّجاريَّة ومُنَافِسيها، مِثْل: وُجْهات النَّظَر، والتوجُّهات العامَّة، والمَوْضُوعات الشَّـــائِعَة، وكِبَار المُســـتَخْدِمين أو المُؤَثِّرين وغير ذلك الكثير.

- **Mention**: من أَدَوات الرَّصْد الهَائِلَة لشَبَكة الويب، فيُمْكِنها مُرَاقَبة ملايين المَصَادر بـ42 لُغَةً مُخْتلِفَةً، وتُقدِّم أيضًا تَحْليلات وإحْصَاءات وتَقَارير وغَيْر ذلك، وتُتيح لفَريق عَمَل المُنَظَّمَة رُؤْيَة الإِشْـــعَارات والرَّدّ عليها دُون الحَاجَة لتَرْك التَّطْبيق مَفْتُوحًا.
- **Hootsuite**: دُشِّـــنَت هذه الأَدَاة لرَصْد وسَـــائِل الإِعْلَام الاجْتِمَاعِيَّة بصِفَة خَاصَّة، وتُتِيح مُرَاقبة الاتِّجَاهَات النَّاشِـــئَة (**Emerging trends**) وإنْشَاء تَدَفُّقات مُحادَثة مخصَّصَة (**Custom conversation streams**) والمُرَاقَبة بحَسَب المَوْقع الجُغْرَافِيّ (**Monitor based on geolocation**) وغَيْر ذلك الكَثِير.

- **أَدَوات مُرَاقَبَة السُّمْعَة من خِلَال تَقْييم مُراجَعات العُمَلَاءِ**

مُراجَعـــات الأفراد عَبْر الإِنْتَرْنِت مُفِيدة للغَايَة بالنِّسْـــبَة لمُخْتَلف الشَّركَات، لا سِـــيَّمَا تلك الَّتِي تتمتَّع بسُمْعَة قَوِيَّة، ولكن قد يُؤَدِّي تَعْلِيق سَلْبيّ وَاحِد لإِلْحَاق ضَرر حَقِيقـــيّ بها. لذلك، هناك حاجَة مُلِحَّة للمُرَاقَبة النَّشِـــطَة لما يُنْشَر عَبْر مَواقِع المُرَاجَعَة المُخْتَلفَة، مثل: "**Google**" وأنجيز ليست (1) "**Angie's List**"

1. **أنجيـــز ليســـت (Angie's List)** هو أَحَد أَكْبَر مَواقِـــع المُرَاجَعَة لمُختلف الخِدْمَات في أُورُوبَّـــا وَالولَايَات المُتَّحِدَة الأمريكيَّة، تأسَّس على يَد بيل أويسترل وأنجي هيكس Bill Oesterle&، Angie Hicks عام 1993م، وَيَقَع المَقَرّ الرَّئِيـــس للمُنَظَّمَـــة المَالِكَة ANGI Homeservices Inc في وِلَايَة كولـــورادو، ويَزْخَر المَوْقع بأَكْثَر من 12 مِلْيُون تَقْييم، ويحقّق أَكْثَر من 6 ملايين زِيَارَة على مُسْتَوَى البِلَاد للعُثُور على أَفْضَل مُزَوِّدي الخِدْمَات المُحَلِّيِّين في أَكْثَر من 720 مجالًا مختلفًا، مِثْل: الأَعْمَال المنزليَّة والخِدْمَات الطِّبِّيَّة وَغيْرهَا، ويوفِّر أَعْضَاء قَائِمَة المَوْقع أَكْثَر من 60 أَلْف تَقْيِيم شهريًّا.. للمَزِيد حَوْل المَوْقع وخِدْمَاته يُمكِن زِيَارَة مَوْقِعِه الرَّسْميّ: https://www.angieslist.com.

و **تريب أدفيســور**[1] "**Trip Advisor**"، وتَحْدِيد المُرَاجَعات الإيجابيَّة والسَّلْبيَّة واتِّخاذ الإِجْرَاءات العَاجلَة تجَاهَها.

وفي بَعْض الحالات، تُتِيح مَواقع المُرَاجعة إرْسَـــال التَّحديثَات للمُنظَّمَة فَوْر نَشْر أيَّة مُراجَعَة جَديدة عنها، وإزالَة التَّقْييمات السَّـــلْبيَّة الزَّائِفَة، لكن بِشَكْل عامّ يَجب على المُنَظَّمَة الاتِّصال بالعُمَلَاء المُراجِعين مُباشَرَةً لفَهْم جَوانِب المُشْكلة ومُحاوَلة عِلَاجِها واسْتِرْضائِهم من أَجْل إجْرَاء مُراجَعات إيجابيَّة مُحَدَّثَة، و**من أَدَوات مُرَاقَبة المُراجَعَة:**

- **ReviewPush**: وهـــي أَدَاة تَتَخصَّص في رَصْد ما يُنْشَر عَبْر مَواقع المُراجَعة الأكْثَر شـــعبيَّةً وبصُورَة يَوميَّة، وتُرسِل تَنْبيهات بالبَرِيد الإلِكْتِرُونيّ حَال نَشْر مُراجَعَات جَديدة حَوْل المُنَظَّمَة، وهناك بعض المُنَظَّمَات الَّتِي تَســـتَعِين بهذه الخِدْمَة لطَلَب مُلاحَظات إيجابيَّة جَديدَة.
- **Trackers**: تَسْتَنِد هذه الأَدَاة للاستِمَاع إلى ما يَقُولُه العُمَلَاء عَبْر الإِنْتَرْنِت عن مُنَظَّمَة ما، وتَحْلِيل مُراجَعَات العُمَلَاء على مَواقع **فورسكوير**[2] "**Foursquare**" و"**Trip Advisor**"، و**أوبن تابل**[3] "**Open Table**" و"**Google**" وغَيرِها.

1. **تريب أدفيســور (TripAdvisor)** هُو أكْبَر مِنَصَّة سَـفَر في العَالَم لمُقَارَنَة الأَسْـعَار المُنْخَفِضَة للفنَادِق والمُنْتَجعات والرَّحَلَات السِّياحِيَّة، تأسَّست عَام 2000م على يَد ستيفين كَوَفَر Stephen Kaufer، وتُوفِّر المِنَصَّة خِدْمَاتها لمَا يَقْرُب من 460 مِلْيُون مُسَافِر شهريًّا، ويستخدمها المُسَافِرُون من جَمِيع أَنْحَاء العالَم لتَصَفُّح أَكْثَر من 830 مِلْيُون تَعْلِيق وَرَأْي حَوْل أَكْثَر من 8 ملايين فُنْدُق وَمَكَان إقَامَة وَمُطَاعِم وشَرِكَات طَيْرَان ورَحَلات بَحْريَّة، وخِدْمَاتها مُتاحَة في 49 سوقًا وبـ28 لُغَةً مُخْتَلفَةً. للْمَزِيد حَوْل المِنَصَّة وخِدْمَاتها يُمكن زِيَارَة مَوْقِعهَا الرَّسْمِيّ: https://www.tripadvisor.com.
2. **فورسكوير (Foursquare)** هِي شَبَكَة اجْتِمَاعِيَّة عالميَّة تَعْتَمد على تَقْدِيم خِدْمَات المُرَاجَعَة لمختلف المَجَالات وتتيح التَّعَرُّف على المَوَاقع عَن طَرِيق الهَوَاتِف المَحْمُولَة، تَمّ إطْلَاقُهَا لأَوَّل مَرَّة كتطبيق مُتَنَقِّل للجَوَّال عَام 2009م على يد دينيس كراولي Dennis Crawley، وَاليَوْم يَحْظَى المَوْقِع بـ13 مليار عَمَليَّة تَسْـجيل دُخُول لأَكْثَر من 150ألف شَرِيك سَـجَّلوا أَنْفُسَـهم لاسْتِخْدَام أَدَوَات المِنَصَّة، بما في ذلك أُوبَر Uber وأبل Apple وسامسونج Samsung وتويتر Twitter، وتزخر بأَكْثَر من 50 مِلْيُون مُسْتَخْدِم نَشِط شَهْريًّا.. للْمَزِيد حَوْل المِنَصَّة وخِدْمَاتها يُمكن زِيَارَة مَوْقِعهَا الرَّسْمِيّ: https://foursquare.com.
3. **أوبن تابل (Open Table)** هِي شَرِكَة عالميَّة لتَقْدِيم خِدْمَات حَجْز المَطَاعِم إلِكْتِرُونيًّا، تأسَّست عَام 1998م على يَد تشـاك تمبلتون Chuck Templeton في الوِلَايَات المُتَّحِدَة الأمريكيَّة، وشَـبَكَتُها تَرْبُط بَيْن أَكْثَر من 47 أَلْف مَطْعَم حَوْل العَالَم وتوفِّر الشَّرِكَة خِدْمَات الحَجْز لأَكْثَر من 26 مِلْيُون طَلَب عِشَـاء شَـهريًّا، وتتلقَّى مِن عُمَلائها أَكْثَر من مِلْيُون تَقْيِيم للمَطاعِم حَوْل العَالَم شَـهريًّا، ونجحت في تَحْقِيق أَرْبَاح تَتَجَاوَز 69 مليار دُولار للمَطَاعِم الشَّرِيكَة.. للْمَزِيد حَوْل الشَّرِكَة وخِدْمَاتها يُمكن زِيَارَة مَوْقِعِهَا الرَّسْمِيّ: https://www.opentable.com.

- **Chat Meter**: تُوفِّر هذه الأَدَاة آليَّةً سَهْلَةً لمُرَاقَبة المُرَاجَعات والآرَاء المَنْشُورَة عَبْرَ الإِنْتَرْنِت والرَّدّ عليها يَوميًّا، بل تَذْهَب أَبْعَد من ذلك بتَحْلِيل سُلُوك العَمِيل خِلَال كِتَابَة التَّعلِيق، ما يُفِيد في مَعرِفَة انْطِبَاعَاته ومَشَاعِره تِجَاه المُنَظَّمَة.

- **أَدَوات مُرَاقَبَة السُّمْعَة من خِلَال مَوْقِع "جوجل":**

بالإِضَافَة إلى رَصْد السُّمْعَة على مَواقع التَّواصُل الاجْتِمَاعِيّ ومَواقع المُرَاجَعَة، يُمكِن للمُنَظَّمَات أيضًا مُرَاقَبَة سُمْعَتِها من خِلَال **مَوْقع جوجل (Google)** الشَّهير، والَّذِي يُمَثِّل مَرْجعًا أساسيًّا لجَميع المَوَادّ المَنْشُورَة عَبْر شَبَكَة الإِنْتَرْنِت، فهو يجمع المُدَوَّنَات والمَواقع الإِخْبَاريَّة، وغَيرها.

ويُتِيح المَوقع التعرُّف عَمَّا إذا ما كانت هناك نَتِيجَة بَحْث جَديدة عن المُنَظَّمَة، أو إذا ما تَمّ اسْتِخْدَام عَلَامَتِها التِّجاريَّة، واكتِشَاف الرَّوابط الجَديدة والقِصَص الإخباريَّة الخَاصَّة بها، فيَمْنَحُها بذلك فُرْصَةً جَيِّدَةً للرَّدّ الفَوْرِيّ على المَوادّ السَّلْبِيَّة منها ومُشَارَكَة الأُخْرَى الإيجابيَّة على نِطاق وَاسِع.

لكن في الوقت ذَاتِه تُعدّ مُرَاقبة سُمْعَة المُنَظَّمَة عَبْر "جوجل" مَهَمَّةً صَعْبَةً للغَايَة؛ لأنّ المَوقع يَشتَمِل على ملايين المَوادّ الَّتِي تتعلَّق بالمُنَظَّمَة وغَيْرِها الكَثِير، ورَغْم صُعوبَة الأَمْر إلَّا أنَّه ليس مُستَحِيلًا. **ومن الأَدَوات المُسْتَخدَمَة في مُرَاقَبة السُّمْعَة عَبْر "جوجل":**

- **تَنْبِيهات جوجل (Google Alerts)**: تُستَخدَم تَنْبِيهات جوجل في مَعرِفَة أيّ ذِكْر جَديد لاسْم المُنَظَّمَة أو اسْم عَلَامَتِها التِّجاريَّة وأَسْمَاء المُنْتَجَات أو الخِدْمَات الَّتِي تُقَدِّمُها، وأيّ شَيء آخَر يَتعَلَّق بها.
- **الإِكْمَال التِّلْقَائيّ (Google Autocomplete)**: تُتِيح هذه الأَدَاة رَصْد آراء الجُمْهُور في المُنَظَّمَة ومَكانَتِها بينهم، فعِنْد كِتَابَة اسْم ما أو عِبَارَة في جوجل، سيَظْهَر مُرَبَّع البَحْث تِلْقَائيًّا بما يُعْتَقَد أنَّه ما يَبْحَث عنه المُستَخدِمون، أمَّا بالنِّسْبَة

لِمُنَظَّمَة ما، فيُمْكِن البَحْث باسْمِها أو اسْم عَلَامَتِها التِّجارِيَّة أو المَوْقع الإلِكْترُونيّ الخَاصّ بها لإِلْقَاء نَظْرَة على ما يَزْخَر به المَوقع بِشَأْن المُنَظَّمَة وسُمْعَتِها.

- **مُرَاقَبة صَفْحَة أو مَوْقع ما (WatchThatPage):**

إذا ما رَغِبَت المُنَظَّمَة في مُتابَعَة صَفْحَة أو مَوْقع ما في مَجَال نَشَاطِها ومَعرِفَة تَعْليقَات الجُمْهُور الَّتي يَتِمّ نَشْرُها عليه أَوَّلًا بأَوَّل، يمكِنُها إِعْدَاد تَنبيه "**WatchThatPage**" لِمَعْرِفَة في أيّ وقت يَتِمّ التَّحدِيث أو تَغيير الصَّفْحَة عَبْر الإِنْتَرْنِت.

تَأْمِين مَخَاطِر السُّمْعَة

بَـــرَزَت في الآونـــة الأَخِيرَة بَعْض المُنَظَّمَات الَّتي بَـــدَأَت تَلْجَأ في تَخْصِيص جُزْء مِن مُوازَنَتِها السَّنويَّة للتَأْمين على المُنَظَّمَة ضدّ مَخَاطِر السُّمْعَة. وهناك بالفِعْل الكَثِير من الشَّرِكَات الَّتي تُقدِّم خِدْمَات مُتَنَوِّعَة للتَأْمِين ضِدّ مَخَاطِر السُّمْعَة، ومِن هذه الأَنْوَاع الأَكْثَر شُيُوعًا(1):

- **تَأْمِين صُورَة صَاحِب العَمَل:**

يُمْكِن أن تَشْـــمَل بَعْض سِياسَات التَّأْمين تَغْطِيَة مَخَاطِر السُّمْعَة الشَّخصيَّة لِمَالِك المُنَظَّمَة، وغالبًا مَا تَكُـــون التَّغْطِيَة في هَذَا النَّوْع مِن التَّأْمين في حدِّها الأَدْنَى، وَتَشْتَمِل على دَعَاوَى الســـبّ وَالقَذْف أَو التَّشْهِير، والتي يُمْكِن أَن تَحْدُث بِسَبَب الاسْتِخْدَام العَرَضِيّ لِمَعْلُومَات خَاطِئَة أَو مُسيئة.

- **التَّأْمين ضِدّ تَهديدَات الإِنْتَرْنِت:**

يُركِّز التَّأْمين ضِدّ تهديدات الإِنْتَرْنِت بِشَـــكْل خاصّ على البَيَانَات المَنْشُورَة عَبْر شَـــبَكَة الوِيب أو الَّتي يَتِمّ توصيلُها عَبْر مَوْقع المُنَظَّمَـــة، وتتعلَّق تَغْطِيَة مَخَاطِر السُّمْعَة المُضَمَّنَة في هذا النَّوْع من السياسة عُمومًا بالنَّشاط عَبْر وسَائِل التَّواصُل

1. Uzialko, Adam C. "**What Is Reputation Insurance?**". Business News Daily, 2018, https://bit.ly/2FLwXwR.

الاجْتِمَاعِيّ وبَيَانَات العُمَلَاء الأكْثَر حَسَاسِـــيَةً والَّتِي يُمْكِن أَن تتعرَّض للخَطَر أو الاخْتِرَاق، مِمَّا يُؤَدِّي إلى الإضْرار بسُمْعَة المُنَظَّمَة.

- **تَأْمِين إدَارَة الأَزَمَات:**

سـيُغَطِّي تَأْمِين إدَارَة الأَزَمَات تَكَالِيف الاِسْتِعَانَة العَاجِلَة بشَرِكات إدَارَة الأَزَمَات أَو وَكالات العَلَاقَـــات العامَّة في التَّخْفِيف من أيّ ضَرَر في المُسْـتَقْبَل قد يَحْدُث لسُـمْعَة المُنَظَّمَة في أَعْقَاب حَادِث عَـــامّ، ويُمكِن أيضًا لتَأْمِين إدَارَة الأَزَمَات أَن يتكفَّل بمَصْرُوفات إنْشَاء مُنَظَّمَة عَلَاقَات عامَّة وَالاحْتِفاظ بِها نِيَابَةً عن المُنَظَّمَة لِمُعَالَجَة المُشْكِلة بطُرُق استباقِيَّة.

- **تَأْمِين السُّمْعَة:**

وَهَذَا عادةً مَا يكُون مُخصَّصًا للشَّرِكَات الكَبِيرَة، وَهُو الأقلّ شـيوعًا من أَشْـكَال تَغْطِيَة مَخَاطِر السُّـمْعَة الأُخْرَى، وتُغَطِّي هَذِه السِّيَاسَـات الخَسَارَة الفعليَّة في المَبِيعَات النَّاتِجَة عَن حَادِث يَضُرّ بالمُنَظَّمَة.

ومِن أَبْرَز الشَّرِكَات الَّتِي تَتَبَنَّـى هذا الاتِّجَاه **فولكس فاجن** [1]**(Volkswagen)** الألمانيَّة أكْبَر مُنْتِج سَيَّارات في العَالَم، والَّتِي تُؤَمِّن على مَخَاطِر السُّمْعَة حَال حُدُوث تَلَف لمُنْتَجَاتِها أو أَزْمَة اسـتدعاء مُنْتَج ما، لكِنَّها رَغْم ذَلِك لَم تتمكَّن مِن الاسْتِفادَة من مَبَالِـغ التَّأْمِين إبَّان الأَزْمَة القَوِيَّة الَّتِي تعرَّضت لهـا بعد اعْتِرَافِهَا بالتَّحايُل على اخْتِبارات انْبِعَاثَات عَوادِم سَـيَّارَاتها الَّتِي تَعْمَل بِوَقُود الدِّيزل، ضِمْن خُطَّتِها التَّسْوِيقيَّة في الوِلَايَات المُتَّحِدَة الأمريكيَّة، والَّتِي حَمَلَت شِعَار "**انْبِعَاثَات أقَلّ**".

1. **فولكس فاجن (Volkswagen)** هِي شَرِكَة ألمانيَّة كُبْرَى لصِنَاعَة السَّيَّارَات حَوْل العالَم، أَسَّسْتها الحُكُومَة الألمانيَّة في عَام 1937م لإِنْتَاج كميَّات كَبِيرَة من السَّيَّارَات الخَاصَّة بأسْعَار مخفَّضة، وَيَقَع مَقَرُّها الرَّئِيس في فولفسبورغ في أَلْمانيا، وَمُنْذ الخمسـينيَّات من القَرْن الماضِي تُدِير مَصَانِع في أَنْحَاء كَثِيرَة مِن العَالَم، بمَا في ذَلِك المكسـيك والبَرَازِيل والصِّين وَالوِلَايَات المُتَّحِدَة، وتمتلك الكَثِير من شَرِكات السَّيَّارَات الأُخْرَى، بما في ذَلِك أودي وبورش في أَلْمانيا، وسيات في إسبانيا، وبنتلي في المَمْلَكَة المُتَّحِدَة، ولامبورغيني في إيطاليا، وبوغاتي في فَرَنْسَا، وَفي مُنْتَصَف عَام 2015م احْتَفَظَت بكَوْنِهَا أَكْبَر شَرِكَة لتَصْنِيع السَّيَّارَات في العالَم من حَيْث الحَجْم بعد تَجَاوُزهَا شَرِكَة تُويُوتا مَوْتُور. للْمَزِيد حَوْل الشَّرِكَة ومُنْتَجاتِها يُمكن زِيارَة مَوْقِعِها الرَّسْمِيّ: https://www.vw.com.

اعْتِرَاف المُنَظَّمَة جَاء بعد أَن كَشَفَت وَكَالَة حِمَايَة البيئَة عَن 482 أَلْف سَيَّارَة زُوِّدَت بأَجْهِزَة تمُكِّن المُحَرِّكَات من مَعْرِفَة أَوْقَات اخْتِبَار الانْبِعَاثَات، فَتَعْمَل على تَحْسِين أَدَائِهَا وَقْت الاِخْتِبَار من أَجْل تَحْسِين الأَدَاء واجْتِيَاز الاِخْتِبَار بنَجَاح، من بَيْنِها سَيَّارات أودي (Audi A3) الَّتِي تُصَنِّعها "**فولكس فاجن**"(1)، من طرازات **جيتا (Jetta)**، و**بيتل(Beetle)**، و**غولف (Golf)**، و**باسات (Passat)**.

الأَزْمَة الَّتِي هزَّت "**فولكس فاجن**" أَدَّت إلى القَضَاء على المليارات من سِعْر سَهْمِهَا وخَسائِر تُقدَّر ب 5,10 مليار دُولار أُسْتُرالي، لَا سِيَّمَا حَال اسْتِرْجَاع نَحْو 11 مِلْيُون مَرْكَبَة مُزَوَّدَة بالجِهَاز في جميع أَنْحَاء العالَم، واعْتِرَافُها أَطاح بأيّ أَمَل لَهَا في الاسْتِفادَة من مَبَالِغ تَأْمِين السُّمْعَة؛ لأَنّ هُنَاك اسْتِثْنَاء في سِيَاسات التَّأْمِين الخَاصَّة باسْتِدْعَاء المُنْتَج وَهُو أَنَّه إذا كان لَدَى أيّ شَخْص في المُؤَسَّسَة أَدْنَى مَعْرِفَة بالمُشْكِلة قَبْل بَدْء سَرَيَان البُولِيصَة، فَسَيَتِمّ رَفْض التَّغْطِيَة.

ونَظَرًا لتَصْرِيحَات "**فولكس فاجن**" واعْتِرافِها بسُوء السُّلُوك، فَمِن الوَاضِح إذَن أَنّ المُنَظَّمَة ستتمكَّن بسُهُولَة مِن اسْتِرْدَاد الخَسائِر المُتَعَلِّقَة بتَكَالِيف الاِسْتِدْعَاء(2).

وبشَكْل عَامّ، قَد يُسَاعِد التَّأْمِين بالفِعْل في دَفْع تَكْلِفَة صُورَة العَلَامَة التِّجارِيَّة التَّالِفَة، إلَّا أنَّه غَيْر مُجْد على المَدَى البَعِيد؛ لأَنَّه لَا يَحُلّ المُشْكِلة الأساسِيَّة، وبَدَلًا من إهْدَار جُزْء من دَخْل المُنَظَّمَة في التَّأْمِين ضِدّ مَخَاطِر السُّمْعَة، من الأَفْضَل أَن تُفكِّر جِدِّيًّا في تَعْزِيز وُجُودِهَا عَبْر الإِنْتَرْنِت.

الإِدَارَة الإِلِكْتْرُونِيَّة للسُّمْعَة السَّيِّئَة

أَصْبَحَت الإِدَارَة الإِلِكْتْرُونِيَّة للسُّمْعَة الآن أَكْثَر أَهَمِّيَّةً من أيّ وقت مضَى؛ لِمَا يَمْتَلِكُه الإِنْتَرْنِت من وسَائِل مُتَعَدِّدَة يُمْكِن اسْتِغْلالُهَا بشَكْل مُتَمَيِّز للتخلُّص من مُشْكِلات

1. هوتن، راسل. **فولكس فاغن Volkswagen: التَّفَاصِيل الكَامِلَة للفَضِيحَة**. BBC عَربيّ، سبتمبر 2015م، مُتَاح على الرَّابِط: shorturl.at/bwM
2. Cowan, Corie. "**Reputational Risk – Can It Be Insured? - Emjay Insurance Broker**". Emjay Insurance Broker, 2015, https://bit.ly/2MakExU.

السُّـــمْعَة السَّـــيِّئَة الَّتِي تُعاني منها مُنَظَّمَة مَا، كما يُمْكِن اسْـــتِخْدَام وسَائِل التَّواصُل الاجْتِمَاعِيّ أيضًا في تَعْزِيز السُّـــمْعَة؛ حيث تُعتَبر وسَائِل التَّواصُل الاجْتِمَاعِيّ سِلاحًا ذَا حَدَّيْن، فكما يُمْكِنُهَا أَن تَلْعَب دَوْرًا سَيِّئًا في نَشْر الأَخْبَار السَّيِّئَة عَن المُنَظَّمَة يُمكنها أيضًا أَن تَقُوم بأَدْوَار إيجابيَّة مِن خِلَال التَّفَاعُل المُبَاشِر مَع العُمَلَاء، الَّذِين يَســـتخدِم عدد متزايد مِنْهُم مَواقع التَّواصُل والشَّبَكات الاجْتِمَاعِيَّة لمُساعَدَتِهم في اتِّخاذ القَرَار وتَحْدِيد أَمَاكِن التَّسَوُّق، وما يَشْتَرُونَه، وأين يَأْكُلُون، وأين يُنْفِقُون أَمْوَالَهُم، وغَيْرِهَا. ووَجَدَت الأَبْحَـــاث الَّتِي أَجْرَتْها مُنَظَّمَة **برايت لوكال**(1)(**Bright Local**) أنّ 85 في المائَة من المُسْـــتَهْلِكِين يَثِقُون بآرَاء الآخَرين عَـــبْرَ الإِنْتَرْنِت، وأنّ 73 في المائَة مِمَّن شَـــمِلَهُم الاسْتِطْلَاع يَقُولُون: إنّ المُرَاجَعَة الإيجابيَّة تَجعلُهم يَثِقُون بالأعمال التِّجاريَّة أَكْثَرَ من تلك العَلَامَات التِّجاريَّة الَّتِي لا تَمْلِك أيَّة مُراجَعَات، وتَوصَّلَت دِراسَة أَجْرَتْها كليَّـــة هارفارد للأَعْـــمال إلى أنّ زِيادَة فِئَة نَجْمَةً واحِـــدةً في تَصْنِيف مَوقع "**Yelp**" للمُرَاجَعات(2) يُمْكِن أَن تَزِيد إيرادَات مُنَظَّمَة ما بنِسْبَة تَصِل إلى 9 %(3).

1. **مُنَظَّمَة برايت لوكال (Bright Local)** هي مُنَظَّمَة تَسْـــويق شَـــهيرةٌ، تأسَّســـت عام 2009م على يد إيد إيلوت وميليـــس أندرســـون Ed Eliot & Myles Anderson، وَيَقَـــع مَقَرُّها في الفلبين، يَعْمَل في المُنَظَّمَة أَكْثَرَ من 150 مُوَظَّفًـــا في 4 دُوَل، ينظِّمُـــون أَكْـــثَر من أَلْفَي حَمْلَة، ويُلَبُّون أَكْثَر من 72 أَلْف طَلَب لعُمَلائها شَـــهْرِيًّا، وَسَـــاعَدَت خِدْمَاتُها بالفِعْل أَكْثَرَ من 80 أَلْف من المُسَوِّقِين المَحَلِّيِّين على تَحْقِيق النَّجاح لعَلَامَاتِهم التِّجَارِيَّة وعُمَلَائهم. للْمَزِيد حَوْل المُنَظَّمَة وخِدْمَاتها يُمكِن زِيارَة مَوْقِعهَا الرَّسْمِيّ: https://www.brightlocal.com.
2. **مواقع المُرَاجَعَة** هِي تِلْك المَوَاقع الإلِكْتِرُونيَّة الَّتِي تُوفِّر للعُمَلاء فُرْصَةً لاستِعْرَاض تَجَارِبِهم بشَكل اختيارِيّ كَي تَنْشُر على نِطَاق وَاســـع وَتَظْهَر لعَامَّة النَّاس دُون اسْـــتِثْنَاء، وَبمَا أنّ العَمِيل أو المُرَاجِع يَخْتَار الإدْلَاء بآرَائه لِهَذِه المَوَاقع بمَحْـــض إرَادَتِـــه، فإنّ المُشَـــارَكَات والتَّقْيِيمَات المَمْنُوحَة فيها تَتَمَيَّز بأَصَالَة ودقَّة أَكْبَر مُقَارَنَةً بالاسْـــتبيانات الَّتِي يُطلَب مِن العَمِيل المُشَارَكَة فِيهَا ويتمّ تحفيزُه أحياناً للْمُشَارَكَة بهَا مادِّيًّا، وَهَذَا مَا يَحْرِص عليه القَائِمُون على هذه المَوَاقِـــع؛ حَيْـــث إنَّهم يَقُومُون بالاطِّلَاع على التَّعْلِيقَات وَالمُرَاجَعَات المَكْتُوبَة قَبْل عَرْضِهَا للتأكُّد من صِحَّتها ودِقَّتها، وَهَـــذَا مَـــا يُحَافِظ على الجَوْدَة الَّتِي يَبْحَث عَنْهَا زُوَّار هَذِه المَوَاقِع، والَّذِي يَضْمَن لِمَن يَتِمّ تَقْيِيمُهم الحُصُول على تَقْيِيم عَادِل مِن وَاقِع مُسْتَوَى الخِدْمَة الَّتِي يُقدِّمُونها أو جَوْدَة المُنْتَج، وَمِن أَشْهَر مَوَاقِع المُرَاجَعَة TripAdvisor و Angie's List و Epinions و Yelp, Inc و ConsumerAffairs.com و Trusted Reviews و Glassdoor. للمَزِيد: consumeraffairs، Top 245 Glassdoor Reviews، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/svy09
3. Brooks, Chad. "**The Best Online Reputation Management Services**". Businessnewsdaily.Com, 2019, https://bit.ly/2FBbqEW.

لذلك يَجب أَن تُدْرك مُخْتَلف المُنَظَّمَات أنّ المُسْتَهْلِكِين يُولُون أَهَمِّيَّةً أَكْبَرَ للمُرَاجَعات عَــبْرَ الإِنْتَرْنِت، وأَن يكُون تَرْكِيز فَرِيقِهــا الإِلِكْتِرُونيّ على إِبْقَاء المُرَاجَعات الجَديدَة الوَارِدَة "إِيجابيَّةً" واسْتِخْدَام برمجيَّات حَديثة لرَصْد الآراء السَّلْبيَّة والمُحْتويات السَّيِّئَة في بِدَاياتِها، والتَّحْليل العَمِيق للمَعْلُومَات والبَيَانَات المَنْشُورَة، وإدَارَة المُرَاجَعات بفَاعِليَّة، بحيث يتضمَّن ذلك مُحاوَلَة الحُصُول على أَكْبَرَ عَدد مُمْكن من المُرَاجَعات الإيجابيَّة، ومَعرفَة مَتى يَتِمّ نَشْر مُراجَعات جديدة والاستجابة لكلّ مُراجَعة، سواء كانت جَيِّدَةً أو سَيِّئَةً، فَأَكْثَر مِن نِصْف المُسْتَهْلِكِين يتوقَّعُون استجابَةً فَوْريَّةً لأيَّة مُراجَعة يَنْشُرُونها. من هنا أَصْبَحت إدَارَة المُراجَعة عُنْصَرًا أساسيًّا في خِدْمَات إِدَارَة السُّمْعَة عَبْر الإِنْتَرْنِت؛ حيث تُقدِّم بعض الــشَّرِكَات بَرامِج مُتَخَصِّصَةً لإِدَارَة جميع المُرَاجَعات عَبْر الإِنْتَرْنِت من مِنَصَّة مَرْكزيَّة واحِدَة.

ويَتِمّ إدَارَة السُّمْعَة الإِلِكْتِرُونِيَّة عن طريق عِدَّة مَراحل؛

المَرْحَلَــة الأُولَى: وتَقُوم على **تجميع المَعْلُومَــات والبَيَانَات والأَخْبَار** التِي تَمّ نَشْرُهَا عَن المُنَظَّمَة وَتَحَمُّل مُحْتَوَيَات سَــيِّئَة، وَتَقُوم المُنَظَّمَة من خِلَال خُبَرَائِهَا بتَحْلِيل هَذِه الأَخْبَار، وَتَجْهِيز الرُّدُود المُنَاسِــبَة عَلَيْهَا؛ وَذَلِك من خِلَال التَّوَاصُل وَالتَّفَاعُل المُبَاشِر مَع العُمَلَاء؛ أَمَّا من خِلَال وَسَائِل التَّوَاصُل الاِجْتِمَاعِيّ أَو إِرْسَال الرَّسَائِل عَبْر البَرِيد الإِلِكْتِرُونِيّ.

المَرْحَلَة الثَّانِية: وهي **مَرْحَلَة الاســتِقْرَار**، وَفي هَذِه المَرْحَلَة تُحَاوِل المُنَظَّمَة الحِفَاظ على السُّــمْعَة التِّي أَعَادَت بنَاؤُهَا من جَدِيد، من خِلَال رَسْم صُورَة ذِهْنِيَّة مُتَمَيِّزَة عَن المُنَظَّمَة وَعَن نَشَاطَاتِهَا المُخْتَلفَة، وَكَذَلِك تَحْسِين العَلَاقَات بِشَكْل مُسْتَمِرّ بَيْن المُنَظَّمَة وَبَيْن أَصْحَاب المَصَالح المُشْتَرَكَة مَعَهَا.

المَرْحَلَة الثَّالِثة: وتَتَمَثَّل في **إرسال تقارير تفصيليَّة لكافَّة عُمَلَاء المُنَظَّمَة** من خِلَال الوَسَــائِل الإِلِكْتِرُونِيَّة المُخْتَلفَة بحَيْث يكُون شَامِلاً وَوَافِيًا لِلنَّتَائج الَّتِي تَمَكَّنَت المُنَظَّمَة من تَحْقِيقِهَا خِلَال الفَتْرَة المَاضِيَة، وَكَذَلِك تَجْمِيع كَافَّة الآرَاء وَالتَّعْلِيقَات وَالأَخْبَار الَّتِي

تَمّ نَشْرُهَا عَبْر الإِنتَرْنت عَن المُنَظَّمَة، وَقِيَاس آثَار الاسْتِرَاتِيجِيَّات الجَدِيدَة المُعَدَّلَة على صُورَة المُنَظَّمَة لَدَى الرَّأْي العَامّ(1).

أَمَّا بِالنِّسْبَة لِوَسَائِل التَّوَاصُل الاجْتِمَاعِيّ، فَيَجِب أَن يكُون التَّعَامُل مَع تَهْدِيدَات السُّمْعَة الخَاصَّة بِالمُنَظَّمَات، تَعَامُلاً سَرِيعًا بِحَيْث يَجِب أَن تُوَظِّف المُنَظَّمَات فَرِيقَهَا الإِلِكْتِرُونِيّ عَبْر مَوَاقِع التَّوَاصُل الاجْتِمَاعِيّ لِلتَّعَامُل مَع أَزْمَة السُّمْعَة سَرِيعًا، لِأَنّ ذَلِك يكُون لَهَا أَثَر كَبِير في إِمْكَانِيَّة السَّيْطَرَة عَلَيْهَا قَبْل أَن تَنْتَشِر انْتِشَارًا مُوَسَّعًا، وَخَاصَّةً أَنّ البَيَانَات تَنْتَشِر عَبْر مَوَاقِع التَّوَاصُل بِشَكْل غَايَة في السُّرْعَة، فَعِنْدَمَا تَعْتَرِف المُنَظَّمَة أَنّ سُمْعَتَهَا عَبْر مَوَاقِع التَّوَاصُل الاجْتِمَاعِيّ في خَطَر، فَهِي تَبْدَأ في التَّعَامُل مَع هَذِه الأَزْمَة، وَيُؤَدِّي هَذَا الاعْتِرَاف إِلَى تَقْيِيد الخَطَر نَوْعًا مَا.

وَيَجِب أَن يكُون الفَرِيق الَّذِي يُدِير مَوَاقِع التَّوَاصُل الاجْتِمَاعِيّ لِلْمُنَظَّمَة على دِرَايَة كَبِيرَة بِنِظَام المُنَظَّمَة وَسِيَاسَاتِهَا المُخْتَلِفَة، وَطُرُق التَّعَامُل مَع الأَزَمَات وَالرَّدّ على العُمَلَاء، كَمَا يَجِب على المُنَظَّمَة تَدْرِيب فَرِيقِهَا لِلتَّعَامُل مَع مَوَاقِع التَّوَاصُل الاجْتِمَاعِيّ بِحَيْث يكُون لَدَيْهِم القُدْرَة على التَّعَرُّف على الأَزَمَات في بِدَايَاتِهَا، وَتَكْثِيف الحَمَلَات الدِّعَائِيَّة وَالتَّسْوِيقِيَّة عَبْر مَوَاقِع التَّوَاصُل الاجْتِمَاعِيّ بَعْدَهَا من أَجْل التَّخَلُّص من الآثَار السَّيِّئَة لَهَا.

وَبَعْد تَحْلِيل الأَزْمَة يَجِب أَن تَقُوم المُنَظَّمَة بِاتِّبَاع إِحْدَى الاسْتِرَاتِيجِيَّات الآنِفَة الذِّكْر من أَجْل إِدَارَة هَذِه الأَزْمَة؛ فَإِمَّا أَن تَقُوم المُنَظَّمَة بِاتِّبَاع اسْتِرَاتِيجِيَّة مُوَاجَهَة الهُجُوم بِدِعَايَة إِيجَابِيَّة مُضَادَّة، أَو تَقْدِيم الأَعْذَار الَّتِي دَفَعَت المُنَظَّمَة نَحْو هَذَا الخَطَأ، على أَن يكُون العُذْر مَنْطِقِيًّا حَتَّى يَقْبَلَه الجُمْهُور وَأَصْحَاب المَصْلَحَة، أَو أَن تَتَّبِع المُنَظَّمَة اسْتِرَاتِيجِيَّة العَمَل التَّصْحِيحِيّ لِلْأَخْطَاء الَّتِي حَدَثَت، أَو اتِّبَاع اسْتِرَاتِيجِيَّة الاعْتِذَار الكَامِل وَالمُبَاشِر لِلْعُمَلَاء وَالمُتَضَرِّرِين.

1. السَّيِّد أَحْمَد، كردي. إدارة السُّمْعَة الإلكترونيَّة. موقع كنانة أون لاين، 13 أغسطس 2011م، آخر زيارة في 10 يناير 2019م، مُتَاح على الرَّابِط: https://goo.gl/TyQduZ

وَمن الاسْــــترَاتِيجيَّات المُمَيَّزَة في حَلّ هَذه الأَزَمَات هِي اسْترَاتِيجيَّة الحُضُور الكَامِل لِلْمُنَظَّمَة عَبْرَ مَوَاقع التَّوَاصُل الاِجْتِمَاعِيّ من خِلَال نَشْر المَعْلُومَات وَإِنْشَاء المُحْتَوَيَات المُتَمَيِّزَة وَمُشَــــارَكَتهَا على نِطَاق وَاسِع؛ وَذَلِك بِهَدَف تَحْقِيق الفَهْم وَالإِدْرَاك الصَّحِيح لَدَى العُمَلَاء وَأَصْحَاب المَصْلَحَة، مَع مُحَاوَلَة تَغْيِير فِكْرَتهم السَّــــلْبِيَّة عَن المُنَظَّمَة، إذ يَجِب على كُلّ مُنَظَّمَة بِنَاء خُطَّة مُحْتَوَى بِشَكْل مُسْتَمِرّ لِلتَّعَامُل مَع مِثْل هَذه الأَزَمَات في مَوَاقع التَّوَاصُل الاِجْتِمَاعِيّ؛ لِأَنّ عَامِل الوَقْت شَـــدِيد الخُطُورَة بِالنِّسْبَة لِلْمُنَظَّمَة، لِمَا لَه تَأْثِير كَبِير وَوَاسِع الاِنْتِشَار، مَا يُمَكِّن فَرِيق المُنَظَّمَة من الاسْتِعَانَة بِالآرَاء الإِيجَابِيَّة من العُمَلَاء، وَنَشْرُهَا على نِطَاق وَاسِع؛ لِأَنّ الجُمْهُور يَتَأَثَّر بَعْضُهُم بِبَعْض.

وَيُمَثِّل اسْـــتِخْدَام وَسَــائِل التَّوَاصُل الاِجْتِمَاعِيّ في التَّعَامُل مَع الأَزَمَات مِيزَةً كَبِيرَةً؛ نَظَرًا لِانْخِفَاض التَّكْلِفَة الخَاصَّة بِه مُقَارَنَةً بِتَكْلِفَة اسْـــتِخْدَام وَسَائِل الإِعْلَام التَّقْلِيدِيَّة الأُخْرَى؛ وَبِشَـــكْل عَامّ فَإِنّ الاِسْـــتِجَابَة المُبَكِّرَة من قِبَل المُنَظَّمَات لَا شَك أَنّ لَهَا تَأْثِيرًا كَبِيرًا في احْتِوَاء أَزَمَات السُّـــمْعَة التَّنْظِيمِيَّـــة، لِذَا يَجِب أَن يَكُون فَرِيق المُنَظَّمَة قَادِرًا على الاِسْتِمَاع الجَيِّد لِلْعُمَلَاء وَالرَّدّ السَّلِيم عَلَيْهِم بِمَا يُحَسِّن صُورَة المُنَظَّمَة، كَمَا يَجِب أَن يَكُون المُحْتَوَى الَّذِي يَتِمّ مُشَـــارَكَته عَبْر مَوَاقع التَّوَاصُل الاِجْتِمَاعِيّ مَحْتَوَى جَذَّابًا وَمُمَيَّزًا حَتَّى يَجْذِب أَكْبَر قَدْر من الجُمْهُور(1).

وهنا، لا بُدّ من الحَديث عن الأَدَوات الَّتي تَسْـــتَخْدِمُها المُنَظَّمَات لإِدَارَة السُّمْعَة عَبْرَ الإِنْترْنِت وتَعْزِيز صُورَة عَلامَتِهَا التِّجارِيَّة، والَّتي منها:

- **تَحْسين مُحَرِّكَات البَحْث (Search Engine Optimization- SEO):**

وتَضْمَن هذه الأَدَاة تَحْسِين المُحْتَوَى الخَاصّ بِالمُنَظَّمَة عَبْر الإِنَتِرْنِت بِشَكْل صَحِيح يَجْعَلُهَـــا في مُقَدِّمَة نَتَائِج مُحَرِّكَات البَحْث، وتَضْمَن هذه الأَدَاة أَنّ المُنَظَّمَة تَمْلِك

1. Hövener, Michael. "**Corporate Reputational Risk Management: The Power of Social Media**". University of Twente, https://bit.ly/2YP5pR7.

الكَلِمَات الرَّئِيسَـــة الصَّحِيحَة والبَيَانَات الوصْفِيَّة والعَنَاوِين الرَّئِيسَة لِلتَّأَكُّد من رُؤْيَتِها عندما يَبْحَث العُمَلَاء عن أَعْمَالِها المُجْتَمَعِيَّة أو أَنْشِطَتِها التِّجَارِيَّة.

- **إِنْشَاء المُحْتَوى (Content Creation):**

يَجِـــب أَن تَهْتَمّ المُنَظَّمَة بإِنْشَـــاء مُحْتَوى جَذَّاب ومُثِـــير ومُفِيد للعُمَلَاء، يَضْمَن اسْـــتِقْطَاب المَزِيد منهم لِمَوْقِعِها الإِلِكْـــتِرُونيّ أو صَفَحَاتِها عَبْر مَواقِع التَّواصُل الاجْتِمَاعِيّ، ويَدْفَع المَقَالَات السَّـــلْبِيَّة عنها إلى الأَسْفَل في نَتَائِج البَحْث. ويُمْكِن أَن يَتَنَـــوَّع المُحْتَوى بين المَقَالَات والمُدَوَّنَات ومِلَفَّـــات تَعْرِيف الأَعْمَال وغَيْرِها، كما يُمْكِن أيضا إِدْرَاج قِيَم المُنَظَّمَة ورَسَـــائِلِها وأَهْدَافِها بِصُورَة غَيْر مُبَاشِرَة في مَضْمُون المُحْتَوى المُقَدَّم للعُمَلَاء.

- **إِدَارَة المُرَاجَعَات (Reviews management):**

إِدَارَة السُّمْعَة عَبْر الإِنتَرنِت تَتَطَلَّب المُرَاقَبَة المُسْتَمِرَّة والدَّائِمَة لِمُرَاجَعَات العُمَلَاء عن المُنَظَّمَة عَبْر الإِنْتَرْنِت، لَا سِيَّمَا على مَواقِع مِثْل: "**Google**" و"**Facebook**" و "**Yelp**"، وتُسَاعِد هذه الأَدَاة فَرِيق عَمَل المُنَظَّمَة على الرَّدّ السَّرِيع على المُرَاجَعَات السَّلْبِيَّة وتَشْجِيع المُرَاجَعَات الإِيجَابِيَّة وتَوْفِير مِنَصَّة واحِدَة يُمْكِن من خِلَالِها إِدَارَة جميع هذه المَهَامّ من مَوْقِع واحِد.

- **إِدَارَة وسَائِل التَّواصُل الاجْتِمَاعِيّ (Social media management):**

هناك شَرِكَات مُتَخَصِّصَة في إِدَارَة السُّـــمْعَة عَبْر الإِنْتَرْنِـــت، تُوفِّر إِدَارَة جميع وسَـــائِط التَّواصُل الاجْتِمَاعِيّ الخَاصَّة بِالمُنَظَّمَات، بِمَا يَشْتَمِلُه ذلك من التَّرْوِيج المُسْتَمِرّ لقِيَم وأَهْدَاف المُنَظَّمَة على جميع القَنَوات الاجْتِمَاعِيَّة ذَات الصِّلَة بِنَشَاطِها التِّجَارِيّ، وتَحْدِيد متى يَتِمّ النَّشْر عَبْر هذه المِنَصَّات، وكذا مُرَاقَبَة هذه الشَّبَكَات بَحْثًا عن أَيَّة مُرَاجَعَات سَلْبِيَّةً ومُعَالَجَتُها في أَقْرَب وقْت مُمْكِن، والتَّرْوِيج للأَخْبَار الإِيجَابِيَّة والتَّعْلِيقَات فَوْر ظُهُورِها عَبْر شَبَكَة الإِنْتَرْنِت.

- **مُراقبَـــة المَواقِع الإلِكْترُونيَّة الخَارجِيَّة ذَات الصِّلَة بنَشَـــاط المُنظَّمَة (Third-party website monitoring):**

بالإضَافَة إلى مُرَاقبَة صَفحَات الوسَائِط الاجْتِمَاعِيَّة الخَاصَّة بالمُنَظَّمَة، تُوفِّر هذه الأَدَاة خِدْمَات مُرَاقبَة المُحْتَوى في المَواقِع الإلِكْترُونِيَّة الأُخْرَى ذَات الصِّلَة بعَمَل المُنَظَّمَة، لمَعْرفَة تَوجُّهات العُمَلاء نَحْوها وآرَائِهم في مُنْتَجَاتِها أو خِدْمَاتِها، ويُمْكِن أَن يَشْمَل هذا مَواقع للمُرَاجَعَة مِثْل: **يلب (Yelp)** و **جلاسدور**[1]**(Glassdoor)**، وكذلك أيّ مَواقع ويب أو مُدَوَّنات أُخْرَى تَتِمّ فيها مُناقَشَـــة نَشَاط المُنَظَّمَة، فهذا يَضْمَن لها الاطِّلَاع الدَّائِم على المُحْتَوى المُتَعَلِّق بها وما يَقُولُه النَّاس عنها.

خُلَاصَة القَوْل أَنّ السُّــــمْعَة السَّيِّئَة من الأَزَمَات الخَطِيرَة الَّتِي تُعَاني منها المُنَظَّمَات، والتَّعَامُل معها يَجب أَن يَكُون بحَذَر شَـــدِيد، فيَجِب التَّعَرُّف جَيِّدًا على أَسْـــبَابها ومَظَاهِرها البدَائِيَّة، وكَيْفِيَّة التَّعَامُل معها، والتَّخَلُّص من إرْثِها حتى تَتَمَكَّن المُنَظَّمَة من تَخَطِّيها وتَخَطِّي خُطُورَتِها، واسْـــتِعَادَة مَكَانَتِها في السُّوق من جَدِيد، وبالتَّالي اسْـــتِعَادَة مُعَدَّل الأَرْبَاح الخَاصَّة بها، وتَخَطِّي هذه الأَزْمَة الخَطِيرَة الَّتِي عَادَةً مَا تُسَبِّب مُشْكِلَات مَادِّيَّة ومَعْنَوِيَّة كَبِيرَة للمُنَظَّمَة.

1. **جلاسدور (Glassdoor)** هُو وَاحِد من أَكْبَر مَوَاقع التَّوْظِيف في العَالَم، تأسَّس على يد روبرت هوهمان وريتش بارتون وتيم بِس Robert Hohman , Rich Barton and Tim Besse في عَام 2007م، قَبْل إطْلَاقه رسـميًّا في عَام 2008م، وَيَقَع مَقَرُّه في ميل فالي في وِلَايَة كاليفُورْنيا، يُوَفِّر المَوْقِع الملايين من أَحْدَث قَوَائِم الوَظَائِف، بالإضَافَـة إلى قَاعِـدَة بيَانَات مُتنامِيَة من مُرَاجَعَات المُنَظَّمَة وتَقَارير الرَّوَاتِب، ومُرَاجَعات المُقَابَلَات، والأَسْـئِلَة، وَغَيْرِهَا، والَّتِي تَصِل لـ50 مِلْيُون تَعْلِيق وَمُرَاجَعَة، ويَحْظَى المَوْقِع بـ67 مِلْيُون زِيَارَة شَـهريًّا.. لِلْمَزِيد حَوْل المَوْقِع وخِدْمَاته يُمْكِن زِيَارَة مَوْقِعه الرَّسْمِيّ: https://www.glassdoor.com.

خُلاصَة واسْتِنْتَاجَات

هَدَفَت الدِّرَاسَة إلى بَحْث اسْتراتِيجِيَّات إِدَارَة السُّمْعَة في المُنَظَّمَات، وخَاصَّةً شَرِكَات المَـــال والأَعْمَال، ودَوْرِها في بِناء العَلاَمَة التِّجَارِيَّة، وكَيْفِيَّة بِناء السُّـــمْعَة المُتَمَيِّزَة والإِيجَابِيَّة لِلشَّرِكَات بالأَسْواق والمُجْتَمَعَات؛ لِتَكُون تلك السُّمْعَة والعَلاَمَة التِّجَارِيَّة رَكِيزَةً رَئِيسَةً لِنَجَاح اسْتراتِيجِيَّات التَّسْويق والتَّوسُّع، وتَعْظِيم الحِصَّة السُّوقِيَّة في مُجْتَمَعَات الأَعْمَال. كَمَا عُنِيَت بِتَحْلِيل إِشْكَالِيَّات ومَخَاطِر السُّمْعَة السَّلْبِيَّة لِلشَّرِكَات ومُنَظَّمَات الأَعْمَال، ومَدَى الارْتِبَاط بين العَلاَقَات العَامَّة وبِنَاء السُّـــمْعَة المُتَمَيِّزَة؛ حيث تُعَدّ السُّـــمْعَة مِحْور العَلاَقَات العَامَّة في المُنَظَّمَات، بِالنَّظَر إلى كَوْن العَلاَقَات العَامَّة هِي الفَرْع أو الإِدارَة المَسْـــؤُولَة عَن تَهْيِئَة المُنَاخ والبِيئَة المُثْلَى لِعَمَل المُنَظَّمَة، والتَّواصُل الخَلاَّق مَع الجُمْهُور والعُمَلاء، والاضْطِلاَع بِوضْع سِيَاسَـــات الاتِّصَال والتَّواصُل مع الآخَرين وفْقًا لأَغْرَاض الانْتِشَار والجُمْهُورِيَّة والجَاهِزِيَّة لِمُجَابَهَة تَحَدِّيَات بِيئَة العَمَل والمُنَافَسَة.

ولَا شَكّ أَنّ الوُصُول إلى سُمْعَة مُؤَسَّسِيَّة مُتَمَيِّزَة، دَاخِلِيًّا وخَارِجِيًّا، يُعَدّ عَامِلًا من أَهَمّ عَوامِل نَجَاح المُنَظَّمَة على كَافَّة المُسْتَوِيَات، وخَاصَّةً على صَعِيد بِناء عَلاَمَتِها التِّجَارِيَّة، بل إِنّ كَافَّة أَنْشِطَتِها التَّسْوِيقِيَّة والإِنْتَاجِيَّة واسْتِرَاتِيجِيَّاتِها الخَاصَّة بِالنُّمُوّ والاسْتِدَامَة تَتَعَلَّق بِشَكْل وثِيق بِمَدَى مَا تَحُوزُه من سُمْعَة مُتَمَيِّزَة وعَلاَمَة تِجَارِيَّة تَنَافُسِيَّة.
هذه السُّـــمْعَة المُتَمَيِّزَة، ومَا يَتَعَلَّق بها من الوُصُول إلى عَلاَمَة تِجَارِيَّة تَنَافُسِيَّة يَتَوقَّف عليها الكَثِير من الأُمُور؛ أَبْرَزُها تَقْدِير مُوظَّفِي المُنَظَّمَة لأَنْفُسِـــهم ولِمُنَظَّمَتِهم، وكذا تَقْدِير بَاقِي المُنَظَّمَات الأُخْرَى؛ المُتَعَاوِنَة والمُنَافِسَـــة، ومَدَى ثِقَة العُمَلاء والمُسْتَفِيدِين من الجُمْهُور والمُنَظَّمَات الأُخْرَى، فَالمُنَظَّمَة ذَات السُّـــمْعَة المُتَمَيِّزَة هِي بِمَثَابَة شَخْص "اعْتِبَارِيٍّ" صَالِح في المُجْتَمَـــع، تَقُوم وتَضْطَلِع بِدَوْر إِيجَابِيّ في بِنَائِه ورِفْعَتِه. وبِغَيْر

هذه السُّمْعَة المُتَمَيِّزَة تتَأَثَّر المُنَظَّمَة وعَلامَتُها التِّجَارِيَّة سَلْبِيًّا لَدَى كَافَّة الأَطْرَاف؛ من عُمَلاء ومُسَاهِمِين، ومُتَعَاوِنِين، وجُمْهُور، وبيئَة عَمَل وأَسْواق؛ حَيْث تتَزَايَد مَخَاطِر سُوء السُّمْعَة في سِيَاقَات الرَّأْي العَامّ السَّلْبِيّ تِجَاه المُنَظَّمَة، جَرَّاء عَدَم نَجَاحِها في كَسْب ثِقَة كَافَّة الأَطْرَاف المَعْنِيَّة، وهُو مَا يَتَطَلَّب وقْفَةً إِدَارِيَّةً جَادَّةً وحَاسِمَةً لِمُجَابَهَة تِلْك الإِشْكَالِيَّة وحَلْحَلَتِها بِشَكْل فَعَّال.

لَقَد أَصْبَحَت السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة، واسْتِرَاتِيجِيَّات إِدَارَتِها، من مُرْتَكَزَات الأُصُول والمَوَارِد الَّتِي تَمْتَلِكُها أَيّ مُنَظَّمَة؛ حيث تُضِيف هذه الرَّكِيزَة إلى المُنَظَّمَة أو الهَيْئَة قِيمَةً سُوقِيَّةً إِضَافِيَّةً، كما أَنَّها تُشَكِّل مِيزَةً تَنَافُسِيَّةً من شَأْنِها أَن تَجْذِب المُسْتَثْمِرِين ومُجْتَمَعَات الأَعْمَال، وتَزِيد من كَسْب ثِقَة العُمَلاء والوُكَلاء والمُسْتَفِيدِين والمُتَعَامِلِين، وحَتَّى المُوظَّفِين دَاخِل هذه المُنَظَّمَة أو تلك. وهناك العَدِيد من العَوامِل الَّتِي من شَأْنِها أَن تُسَاهِم في تَرْسِيخ السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة المُتَمَيِّزَة، والَّتِي تُعَدّ بِمَثَابَة رَكِيزَة أَسَاسِيَّة تُدَشِّن لِهُوِيَّة وثَقَافَة مُؤَسَّسِيَّة تَعْمَل بِشَكْل مُسْتَدَام لِتَحْقِيق رُؤْيَة المُنَظَّمَة وأَهْدَافِها الاسْتِرَاتِيجِيَّة.

وتَوصَّلَت الدِّرَاسَة لعَدَد من الاسْتِنْتَاجَات من أَبْرَزِها ما يلي:

- تَسْعَى كُلّ مُنَظَّمَة للحِفَاظ على سُمْعَتِها في السُّوق من أَجْل الحِفَاظ على أَكْبَر قَدْر مُمْكِن من العُمَلاء، والسُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة من أَهَمّ العَنَاصِر الَّتِي تُسْهِم في نَجَاح المُنَظَّمَة وتُحَافِظ على عُمَلائِها، وأَيّ خَلَل بِها قد يَتَسَبَّب في إِحْدَاث العَدِيد من الخَسَائِر للمُنَظَّمَة.
- السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة هِي الصُّورَة الذِّهْنِيَّة الَّتِي تَتَكَوَّن لَدَى الفَرْد عَن المُنَظَّمَة اسْتِنَادًا لِقِيَمِها؛ حَيْث يَقُوم بِمُقَارَنَة هذه القِيَم مَع مَجْمُوعَة القِيَم الشَّخْصِيَّة الَّتِي يَمْتَلِكُها، ووفْقًا لِرُؤْيَتِه الخَاصَّة لِمَا يَجِب أَن تَكُون عَلَيْه المُنَظَّمَات.
- السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة هِي الرَّأْي العَامّ الَّذِي يُكَوِّنُه الجُمْهُور حِيَال شَخْص مُعَيَّن أو مُنَظَّمَة مُعَيَّنَة، والسُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة هِي الانْطِبَاعَات المُتَرَاكِمَة لَدَى الأَشْخَاص الَّذِين تَرْبُطُهم عَلاقَات تَفَاعُلِيَّة مع المُنَظَّمَة ولَدَيْهم مَصَالِح تَبَادُلِيَّة مَعَها.

- يُنْظَر لِلسُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة على أَنَّها قِيمَة مُهمَّة في تَحْقِيق البَقَاء للمُنَظَّمَة في الوسَط السُّوقِيّ وتَمْنَح مُنْتَجَاتِها قِيمَةً إضَافِيَّةً في السُّوق، وهي من العَوامِل المُهمَّة الَّتِي تُحَدِّد قَرَار المُسْتَهْلِكِين في شِرَاء هذه المُنْتَجَات من عَدَمِه، وزِيَادَة رِضَاهم عنها وبِالتَّالِي ولَاؤُهم لها، وتُسْهِم بِشَكْل كَبِير في جَذْب المَزِيد من العُمَلَاء الجُدُد والتَّفَوُّق على المُنَافِسِين.
- تَعْمَل السُّمْعَة المُتَمَيِّزَة للمُنَظَّمَة على اسْتِقْطَاب عَدَد كَبِير من الكَفَاءَات البَشَرِيَّة للِانْضِمَام للمُنَظَّمَة، وتَحْتَفِظ كذلك بِأَفْضَل ما لَدَيْها من مَوارِد بَشَرِيَّة ومُوظَّفِين، وتُشْعِرهم بِالرِّضَا عَن عَمَلِهم وبِقِيمَتِه.
- العَلَامَة التِّجَارِيَّة واحِدَة من أَهَمّ العَنَاصِر المُكَوِّنَة لِلسُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة، فَسُمْعَة المُنَظَّمَة تُبْنَى من خِلَال الثِّقَة الَّتِي يَمْنَحُها المُسْتَهْلِكُون لِعَلَامَتِها التِّجَارِيَّة الخَاصَّة، الَّتِي تُمَيِّزُها عَن غَيْرِها من المُنَظَّمَات.
- تُوجَد عَلَاقَة مُبَاشِرَة بين سُمْعَة المُنَظَّمَة وبين عَلَامَتِها التِّجَارِيَّة، فَكُلَّمَا لَاقَت العَلَامَة التِّجَارِيَّة للمُنَظَّمَة قَبُولًا لَدَى المُسْتَهْلِكِين والعُمَلَاء، وتَمَكَّنَت المُنَظَّمَة من تَقْدِيم خِدْمَة مُتَمَيِّزَة مُرْتَبِطَة في أَذْهَان العُمَلَاء بِهذه العَلَامَة التِّجَارِيَّة، كُلَّمَا سَاهَم ذلك في تَحْقِيق رِضَا العُمَلَاء وأَصْحَاب المَصَالِح، وبِنَاء سُمْعَة مُتَمَيِّزَة للمُنَظَّمَة تُؤَهِّلُها للحُصُول على المَزِيد من العُمَلَاء والشُّرَكَاء.
- يُمْكِن كذلك تَحْسِين السُّمْعَة من خِلَال اهْتِمَام إِدَارَة العَلَاقَات العَامَّة بِتَطْوِير التَّعَاوُن مع الجَامِعَات ومَرَاكِز البُحُوث في مَجَال عَمَلِها، لِتَحْسِين الصُّورَة الذِّهْنِيَّة للمُؤَسَّسَة، وإِجْرَاء بُحُوث تَقْوِيمِيَّة مُنْتَظِمَة لمَعْرِفَة مَدَى تَأْثِير أَنْشِطَة المُنَظَّمَة على الجُمْهُور الدَّاخِلِيّ والخَارِجِيّ واتِّجَاهات تَطْوِيرِها.
- من الوسَائِل الفَعَّالَة أَيْضًا لِتَحْسِين السُّمْعَة، بِنَاء عَلَاقَات وثِيقَة مَع وسَائِل الإِعْلَام وإِيجَاد قَنَوات اتِّصَال دَائِمَة وقَوِيَّة معها، وذلك من خِلَال الِاهْتِمَام بِرَصْد الأَنْشِطَة المُخْتَلِفَة للمُنَظَّمَة سَواء المُرْتَبِطَة بِالعَمَل أو المُنَاسَبَات الِاجْتِمَاعِيَّة للمُوظَّفِين، وتَغْطِيَتها إِعْلَامِيًّا وتَزْوِيد وسَائِل الإِعْلَام بِها.

- إنّ سُّــــمْعَة المُنَظَّمَة أَحَد أَهَمّ العَوامِل الَّتِي تُسْهِم بِشَكْل كَبِير في نَجَاحِها وتَحْقِيق أَفْضَـــل النَّتَائِج المَطْلُوبَة فيها، وإِنّ عَمَلِيَّة إِدَارَة هذه السُّـــمْعَة تَحْتَاج إلى الكَثِير من الجُهُود والاسْـــتِرَاتِيجِيَّات؛ فالأَمْر لا يَتَوقَّف فقط على تَكْوِين سُمْعَة مُتَمَيِّزَة للمُنَظَّمَة، ولَكِن إِدَارَة هذه السُّـــمْعَة للمُحَافَظَة على مُسْتَوى عَال من إِنْتَاج السِّلَع أو الخِدْمَات، وبِالتَّالِي مُسْـــتَوى دَائِم الارْتِفَاع مـــن الأَرْبَاح، أو الارْتِقَاء بالأَدَاء الخَدَمِيّ المُجْتَمَعِيّ أو الأَدَاء التَّطَوُّعِيّ، في حَالَة المُنَظَّمَات غَيْر الرِّبْحِيَّة.
- اتَّفَقَت التَّجَارِب الرَّائِدَة في بِنَاء السُّـــمْعَة المُؤَسَّسِيَّة وتَقْيِيم الصُّورَة الذِّهْنِيَّة على ضَرُورَة وُجُود مُؤَشِّر خَاصّ بالمُنَظَّمَة يَقِيس سُـــمْعَتَهَا ومَدَى تَحْقِيقِها لأَهْدَافِها؛ بحيث يُغَطِّي هذا المُؤَشِّر خَمْسَـــة جَوانِب رَئِيسَة هي: مُؤَشِّر جَوْدَة الإِدَارَة، مُؤَشِّر القُـــدْرَة على التَّطَوُّر الدَّاخِلِيّ والخَارِجِيّ، مُؤَشِّر جَوْدَة المُنْتَج أو الخِدْمَة المُقَدَّمَة، مُؤَشِّر العَلَاقَات الخَارِجِيَّة والمُشَـــارَكَة المُجْتَمَعِيَّة، ومُؤَشِّر إِدَارَة واسْتِثْمَار المَوارِد البَشَرِيَّة والمَالِيَّة، ويَنْدَرِج تَحْت كُلّ مُؤَشِّر رَئِيس مَجْمُوعَة مُؤَشِّرَات فَرْعِيَّة تُغَطِّي المَجَال.
- إنّ إِدَارَة الأَزَمَـــات فَنّ يَحْتَاج للكَثِير من الاهْتِمَام والاحْتِرَاف، وهُو يَحْتَاج للكَثِير مـــن العَلَاقَات الَّتِي تَبْنِيها المُنَظَّمَة مع شُرَكَائِها، ومع المُجْتَمَع في مُخْتَلَف الأَوْقَات حَتَّى تَكُون على اسْتِعْدَاد كَامِل لِمُواجَهَة أَيّ أَزْمَة طَارِئَة تَتَعَرَّض لَهَا.
- النَّاطِق الإِعْلَامِيّ للمُنَظَّمَة يُؤَدِّي دَوْرًا مِحْورِيًّا في الدِّفَاع عن المُنَظَّمَة وسُـــمْعَتِها لَدَى أَصْحَاب المَصْلَحَة من الجُمْهُور الخَارِجِيّ -لَا سِيَّمَا خِلَال الأَزَمَات والطَّوارِئ-، بما في ذلك وسَائِل الإِعْلَام، من خِلَال تَعْمِيق التَّواصُل بين الطَّرَفَيْن، وإِمْدَادهم بالمَعْلُومَات والبَيَانَات، وتَوْصِيل قِيَمِها ورِسَـــالَتِها، الأَمْر الَّذِي يُعَزِّز جُسُور الثِّقَة والمِصْدَاقِيَّة بين المُنَظَّمَة ووسَـــائِل الإِعْلَام والجُمْهُور، ويُرَسِّـــخ مَكَانَتَها لَدَيْهِم، ويُوفِّر الدَّعْم الكَامِل لأَنْشِـــطَتِها وأَهْدَافِها، مَا يُسَاعِد على تَوْطِيد أَرْكَان سُمْعَتِها كَمُؤَسَّسَة مَرْمُوقَة ذَات إِدَارَة مُحْتَرِفَة.
- العَلَامَة التِّجَارِيَّة من العَوامِل المُهِمَّـــة الَّتِي يُمْكِنُها أَن تَرْبُط الجُمْهُور بالمُنَظَّمَة، كَمَا يُمْكِنُها أَن تُقَدِّم للمُنَظَّمَة الكَثِير من المَزَايَا التَّسْوِيقِيَّة والاتِّصَالِيَّة، وهِي قِيمَة

كَبيرَة ويُمْكِنُها التَّأْثِير على سُــــلُوك المُسْتَهْلِك؛ من خِلَال بِنَاء الثِّقَة والِالتِزَام نحو المُسْتَهْلِك بالجَوْدَة والحِمَايَة اللَّازِمَة للمُنْتَج أو الخِدْمَة المُقَدَّمَة إلَيْه.

- للعَلَامَــــة التِّجَارِيَّة دَوْر كَبِير للغَايَة في بِنَاء صُورَة ذِهْنِيَّــــة مُتَمَيِّزَة عن المُنَظَّمَة، والحِفَاظ على سُمْعَتِها إذا ما اسْتَمَرَّت عَلَاقَة الثِّقَة بينها وبين جُمْهُور المُسْتَهْلِكِين والمُسْــــتَفِيدِين، وكذلك أَصْحَاب المَصْلَحَة، فهي تَلْعَــــب دَوْرًا كَبِيرًا وتُحَقِّق الكَثِير من المَزَايَا بِالنِّسْــــبَة للمُنَظَّمَة، وتُعْتَبَر عَامِل الجَذْب الأَكْبَر نحو مُنْتَجَات المُنَظَّمَة وخِدْمَاتِها.
- للعَلَامَــــة التِّجَارِيَّة دَوْر اتِّصَالِيّ له أَثَر في بِنَاء سُــــمْعَة المُنَظَّمَة وصُورَتِها الذِّهْنِيَّة لَدَى جُمْهُورِها، كَمَا تَلْعَب وسَــــائِل الإِعْلَام دَوْرًا مُهِمًّا للغَايَة في تَكْوِين السُّــــمْعَة المُؤَسَّسِيَّة وبِنَائِها.
- تَلْعَب وسَــــائِل الإِعْلَام دَوْرًا مُهِمًّا في تَكْوِين الصُّــــورَة الذِّهْنِيَّة لِأَيّ مُنَظَّمَة عند الجُمْهُور المُسْــــتَهْدَف، ويُمْكِن لِوسَــــائِل الإِعْلَام أَن تُحَقِّق تَأْثِيرًا قَوِيًّا من خِلَال اسْتِخْدَامِها لِأَدَواتِها المُخْتَلِفَة.
- تُنَسِّــــق إِدَارَة العَلَاقَات الإِعْلَامِيَّة والمَرْكَز الإِعْلَامِيّ بِأَيّ مُنَظَّمَة سُبُل التَّعَاوُن مع وسَــــائِل الإِعْلَام المُخْتَلِفَة، وإِمْدَادَها بِالمَعْلُومَات والنَّشَرَات والوثَائِق المَطْلُوبَة من أَجْل بِنَاء سُــــمْعَة تَنْظِيمِيَّة مُتَمَيِّزَة عن المُنَظَّمَة، وتَحْسِينها في حَالَة تَعَرُّض المُنَظَّمَة لِأَزَمَات أو كَوارِث مُفَاجِئَة.
- اسْتِخْدَام بَرَامِج إِدَارَة العَلَاقَة بين العُمَلَاء وبين المُنَظَّمَة يُمَكِّن المُنَظَّمَة من تَحْقِيق الأَهْدَاف الَّتِي تَسْــــعَى لتَحْقِيقِها، كما تُسْــــهِم في تَقْيِيم مَدَى نَجَاحِها في تَحْقِيق هذه الأَهْدَاف.
- عندمــــا تَنْجَح المُنَظَّمَة في تَحْقِيق الهَدَف المَنْشُــــود من بَرَامِج إِدَارَة العَلَاقَات مَع العُمَلَاء؛ فَإِنّ جُمْهُور المُسْتَهْلِكِين عَادَةً ما يَنْخَرِطُون في عَلَاقَة مُتَمَيِّزَة معها بِسَبَب ما يَتَحَقَّق لهم من مَكَاسِــــب، وسُرْعَة في اتِّخَاذ القَرَار بين البَدَائِل المَطْرُوحَة من الكَثِــــير من المُنَظَّمَات؛ لِأَنّ العُمَلَاء عَادَةً مَا يَمِيلُون إلى تَقْلِيل الاخْتِيَارَات المُقَدَّمَة إليهم والَاسْتِقْرَار على خِيَار واحِد فقط.

- عندما تَتَمَكَّن المُنَظَّمَة من تَحْقِيق نَجَاح في النَّشَـــاطَات المُرْتَبِطَة بِتَكْوِين عَلَاقَات مُتَمَيِّزَة مع العُمَلَاء الحَالِيِّين، فَإِنَّها تَسْـــعَى بعد ذلك إلى العَمَل على جَذْب المَزِيد من العُمَلَاء.
- نَظَرًا لِلدَّوْر الَّذِي تَلْعَبُه وسَـــائِل الإِعْلَام في خَلْق الصُّـــورَة الذِّهْنِيَّة عن المُنَظَّمَة وبِنَاء سُمْعَتِها بين الجُمْهُور؛ يَجِب على المُنَظَّمَات أَن تَقُوم بِبِنَاء عَلَاقَات قَوِيَّة مع مُخْتَلَف وسَائِل الإِعْلَام، وعلى كُلّ مُسْتَوِيَاتِها.
- يَجِـــب أَن يكُون لِمُوظَّفي العَلَاقَات العَامَّة والإِعْلَام بالمُنَظَّمَة قُدْرَة على التَّواصُل مَع المُرَاسِلِين والصَّحَفِيِّين في مُخْتَلَف المُنَظَّمَات الإِعْلَامِيَّة.
- التَّأْثِـــير الَّذِي تُحْدِثُه الدِّعَايَة الإِعْلَامِيَّة تَأْثِير مُبَاشِر وواضِح يُسْـــهِم في تَحْقِيق صُورَة ذِهْنِيَّة قَوِيَّة عن المُنَظَّمَة؛ لذا فهي من أَهَمّ الأَدَوات الَّتِي يُمْكِن للمُنَظَّمَات اسْتِخْدَامُها وتَوْظِيفُها لِبِنَاء سُمْعَة المُنَظَّمَة وتَحْسِينِها.
- تَبْدُو خُطُورَة مَواقع التَّواصُل الاجْتِمَاعِيّ في التَّأْثِير على سُمْعَة المُنَظَّمَات، خَاصَّةً إِذَا مَا تَمّ تَدْعِيم الأَخْبَار السَّـــيِّئَة الَّتِي تُذَاع عـــن المُنَظَّمَة بِصُور ومَقَاطِع فِيدْيُو يُسَاء تَفْسِيرُها.
- يَجِب أَن تَلْتَفِت المُنَظَّمَة لِأَهَمِّيَّة حِمَايَة سُـــمْعَتِها الإِعْلَامِيَّة، لَا سِـــيَّمَا عَبْر وسَائِل التَّواصُـــل الاجْتِمَاعِيّ، وتَعْزِيز التَّفَاعُل مع العُمَلَاء المُسْـــتَهْدَفِين، إِذ تَلْعَب هذه الشَّبَكَات دَوْرًا شَدِيد الأَهَمِّيَّة في حَالَة تَعَرُّض المُنَظَّمَة لِلسُّمْعَة السَّيِّئَة.
- السُّـــمْعَة السَّيِّئَة من الأَزَمَات الخَطِيرَة الَّتِي تُعَانِي منها المُنَظَّمَات، والتَّعَامُل معها يَجِب أَن يكُون بِحَذَر شَدِيد، فَيَجِب التَّعَرُّف جَيِّدًا على أَسْبَابِها ومَظَاهِرها البِدَائِيَّة، وكَيْفِيَّة التَّعَامُل معها، والتَّخَلُّص من إِرْثِها حَتَّى تَتَمَكَّن المُنَظَّمَة من تَخَطِّيها وتَخَطِّي خُطُورَتِها، واسْتِعَادَة مَكَانَتِها في السُّوق من جَدِيد، وبالتَّالي اسْتِعَادَة مُعَدَّل الأَرْبَاح الخَاصَّة بِها، وتَخَطِّي هذه الأَزْمَة الخَطِيرَة الَّتِي عَادَةً مَا تُسَـــبِّب مُشْكِلَات مَادِّيَّةً ومَعْنَوِيَّةً كَبِيرَةً للمُنَظَّمَة.

قَائِمَة المَلاحِق

مُلْحَق 1: تَقْرِير مَعْهد "ريبيوتيشـــن (Reputation Institute)" المُتَخَصِّص في قِيَاس السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة لِعَام 2018م[1]**:**

- **شَركَة رولكس (Rolex)**، شَركَة مُتَخَصِّصَة في صِناعَة السَّاعَات، وعَلَامَة تجاريَّة عَالَمِيَّة مُتَمَيِّزَة السُّمْعَة، وهذه المُؤَسَّسَة من المُؤَسَّسَات العَالَمِيَّة الموجَوْدَة في سويسرا، وقد حَصَلَت هذه العَلَامَة التِّجاريَّة على أَعْلَى نِسْـــبَة تَقْيِيم وهي 79.3 بالمائة من إجْمَالي تَصْوِيت الجُمْهُور حَوْل المُؤَسَّسَات العالميَّة الأكثر تَمَيُّزًا من حيث السُّمْعَةُ؛ لتَكون في المَرْكَز الأَوَّل بين المُؤَسَّسَات مُتَمَيِّزَة السُّمْعَة لعام 2018م.
- **شَركَة الليغو**[2] **(LEGO)**، وهي مُؤَسَّسَـــة دنماركيَّة الأصْل، وهي المالِك الرَّسميّ لِلُعْبَة الليغو الشَّـــهيرَة، وقد حصَلَت هذه الشَّركَة على المَرْكَز الثَّاني بين الشَّركَات الأَفْضَل في السُّـــمْعَة التَّنْظِيمِيَّة، وقد حصَلَت على تَقْيِيم من الجُمْهُور بنِسْبَة 77.9 بالمائة.
- **شَركَة جوجل (Google)**، وهي الشَّركَة المالِكة لمُحَرِّك البَحْث الأكثر شُـــهْرةً حَوْل العالَـــم، والمَوْطِن الرَّئيسيّ لهذه الشَّرِكَة هي الولايـــات المُتَّحِدَة الأمريكِيَّة، وقد حصلت على المَرْكَز الثَّالِث بين الشَّرِكَات الأَفْضَل من حيث السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة لعام

1. "**Global Reptrak® 100 |ReputationInstitute**". Reputationinstitute.Com, 2019, https://goo.gl/X38Hbm.
2. **ليغـو غـروب (LEGO Group)** أَو مَجْمُوعَة الليغو. هِي شَرِكَة دنماركيَّة من أَشْـهَر مُنْتَجَاتها لُعْبَة ليغو. وَتَصْنَع أيضًا الجِهَاز الرَّئِيسِيّ للروبوت مثلليجو مايندســتورمز إن إكس تي وليقو منيدســتورمز آر سي إكس. تأَسَّست عَام 1932م، وَاسْـمُهَا مُقْتَبَس من الكَلِمَة الدنماركيَّة "leg godt" وَتَعْنِي "العَب جَيِّدًا". وقد صَنَعْت أَوَّل قَطَعَه ليغو في أُورُوبَّا سَـنَة 1940م، وحقَّقت نجاحًا دوليًا، مَع ثَقَافَة فرعيَّة وَاسِـعَة النِّطَاق الَّتِي تَدْعَم ليغو الأفلام، والألعاب، أَلْعَـاب الفيديـو، والمسـابقات. للتَّعَرُّف على المَزِيد من التَّفَاصِيـل حَوْل الشَّرِكَة ومُنْتَجَاتها، يُمْكِـن زِيَارَة مَوْقِعِهَا الرَّسْمِيّ: https://www.lego.com/en-us.

2018م؛ حيث تمّ تَقْييمُها مِن قِبَل الجُمْهُور بنِسْبَة 77.7 بالمائة، وهو فَارِق بَسيط لا يُذْكَر بينها وبين مُنَظَّمَة ليغو.

- **شَرِكَة كانـــون**(1)(**Canon**)، يَابانيَّة الأَصْل، وهي شَرِكَـــة مُتَخَصِّصَة في مَجَال الكامـــيرات والأَجْهَزَة المُســـتخدَمَة في التَّصْوير، وكذلك الأَجْهَـــزة الإلِكْترُونيَّة الحديثة في نَسْـــخ الأَوْراق، وقد حصَلَت الشَّرِكَة على المَرْكَز الرَّابع بين المُنَظَّمَات الأَفْضَل في السُّـــمْعَة التَّنْظِيمِيَّة؛ نظرًا لجَوْدَة مُنْتَجَاتها، وقد حَصَلَت على نِسْـــبَة تَقْييم 77.4 بالمائة.
- **شَرِكَة ديزني الأمريكيَّةُ**(2)(**Disney**)، وهي الشَّرِكَة الأَشْهَر في العالَم في مَجَال التَّرْفِيه والدَّعايَة الإِعْلَاميَّة، مَوْطِنُهـــا الأصليّ الولايات المُتَّحِدَة الأمريكِيَّة، وقد حَصَلَت هذه الشَّرِكَة على المَرْكَز الخامِس بين الشَّرِكَات الأفضل من حيث السُّمْعَة لعام 2018م، وقد حَصَلَت على نفس نســـبة التَّقْييم الَّتِـــي حَصَلَت عليها شَرِكَة كانون، وهي 77.4 بالمائة.
- **شَرِكَة سوني**(3)(**Sony**)، حَصَلَت على المَرْكَز السَّادِس، وهي من أكْبَر الشَّرِكَات في العالَم؛ من حيث تَصْنِيع الأَجْهـــزَة الإلِكْترُونيَّة، والموبايل بأَحْدَث التِّقْنِيَات، وقد حَصَلَت الشَّرِكَة على تَقْييم بنِسْبَة 77.3 بالمائة.

1. **شَرِكَة كانون (Canon)** شَرِكَة مُتَعَدِّدَة الجِنْسِـيَّات مُتَخَصِّصَة في تَصْنِيع أَجْهِزَة التَّصْوِير مِثْل الكاميرات (الفيديو والثابتة) وَآلَات نَسْخ الوَثَائِق وطابعات الحَاسُوب. وَتَقَع مقرَّاتها في أوتا، طُوكِيُو عاصِمَة اليَابَان. وسُمِّيت بـ"كانون" تَيَمُّنًا بأوَّل كاميرا صَنَعَتهَـا المُنَظَّمَة "كوانون"، وَتمّ انْتِشَـارُهَا وَقَبُولُهَا عالميًّا.. للتَّعَـرُّف على المَزِيد من التَّفَاصِيل حَوْل الشَّرِكَة ومُنْتَجَاتها يُمْكِن زِيَارَة مَوْقِعِهَا الرَّسْمِيّ: https://cutt.us/WPfF0
2. **شَرِكَة ديزني العالميَّة (Disney)**، تَأَسَّسَت عام 1923م وأسَّسَها والت ديزني أَحَد أَشْهُر رسَّامي الكاريكاتير في العَالَم، بَدَأَت في أَمْريكا وَانْتَشَرَت في مُخْتَلف بُلْدان العالَم مُنْتَزهاتُها التَّرْفِيهيَّة، وحقَّقَت نجاحًا كبيرًا في إِنْتَاج الأفلام الترفيهيَّة، للْمَزِيد من التَّفَاصِيل حَوْل الشَّرِكَة يُمْكِن زِيَارَة مَوْقِعِهَا الرَّسْمِيّ: https://en.disneyme.com.
3. **ســوني (Sony)** هــي وَاحِدَة من الـشَّرِكَات العالميَّة الرَّائِدَة في مَجَـال الإِعْلَام والتِّكْنُولوجيا، والَّتِي يَقَـع مَقَرُّها في مَدِينَة طُوكِيُـو اليابانيَّة، وَقَد أَسَّـسـها ماسـارو إيبوكا في عَام 1946م بـرَأْس مَال بقيمَة 530 دولارًا تقريبًـا، وَبِنَحْو 8 مُوَظَّفين، وكَان نَشَـاطُهَا في البدَايَة إِصْلَاح أَجْهِزَة الرَّادِيُو، قَبْل أن ينضمّ إِيبوكا لِصَدِيقِه أَكيو موريتا لإِنْشَـاء مَنْشَـأَة تُسَمَّى "Tokyo Tsushin Kenkyujo" أو "مَعْهَد طُوكِيُو للاتِّصَالات السِّـلْكِيَّة واللَّاسِـلكِيَّة"، تَسْـتَند الشَّرِكَة في عَمَلِهَا لثَلَاثَة مجالات رَئِيسَة هي: الإلكترونيّات، وَالتَّرْفِيه، والخِدْمَات الماليَّة، ودشَّـنت "سـوني" فروعًا لَهَا في جَمِيع أَنْحَاء العالَم، مِثْل: الوِلَايَات المُتَّحِدَة الأمريكيَّـة وهونج كُونْج وَالمَمْلَكَة المُتَّحِدَة وألمانيا وإِسْـبانيا وفَرَنْسـا وَالصِّين.. للتَّعَرُّف على المَزِيد حَـوْل الشَّرِكَة ومُنْتَجَاتها وخِدْمَاتها، يُمْكِن زِيَارَة مَوْقِعِهَا الرَّسْمِيّ: https://www.sony.com.

- **شَركَــةَ أديداس (Adidas)**، المُتَخَصِّصَة في المَلابـــس الرِّياضيَّة والمنزليَّة، وهي شَركَة ألمانيَّة الأصل مَشْــهُورَة بجوْدَة مُنْتَجَاتِها، حَصَلَت على المَرْكَز السَّـــابِع بين الشَّرِكَات الأَفْضَل من حيث السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة بتَقْيِيم 76.6 بالمائة.
- **شَركَة بـــوش**(1)**(Bosch)** الألمانيَّة المُتَخَصِّصَة في تَصْنيـــع الأَجْهزة الكهربائيَّة والأَجْهزة الصِّحِّيَّة، وتعمل في قطاع السَّـــيَّارَات، وأَجْهزَة الحِراسَـــة، والأَدَوات الحرفيَّـــة المُخْتَلفَة، وقد حَصَلَت الشَّرِكَة على المَرْكَز الثَّامِن بين الشَّرِكَات الأَفْضَل من حيث السُّمْعَة التَّنْظِيمِيَّة، وقد حَصَلَت على تَقْيِيم بنِسْبَة 76.4 بالمائة.
- **شَركَة بي إم دبليو (BMW)** المُتَخَصِّصَة في صِناعَة السَّيَّارَات، وهي مُنَظَّمَة ألمانيَّة الأَصْل، وهي من أَشْهَر شَرِكَات السَّيَّارَات حَوْل العالَم، وتتمتَّع بسُمْعَة مُتَمَيِّزَة رَغْم ارتِفَاع أَسْعَارِها، وقد حَصَلَت الشَّرِكَة على المَرْكَز التَّاسِع بنِسْبَة تَقْيِيم 79.1 بالمائة.
- **شَركَة مايكروســـوفت (Microsoft)** المُتَخَصِّصَة في مَجَال البَرْمَجِيَّات، وهي الشَّرِكَة الأَشْـــهَر في العالَم في هذا المَجَال، وهي شَركَة أمريكِيَّة الأصل، حَصَلَت عـــلى المَرْكَز العَاشِر بـــين الشَّرِكَات الأَفْضَل من حيث السُّـــمْعَة التَّنْظِيمِيَّة لعام 2018م، وذلك بنِسْبَة تَقْيِيم 75.8 بالمائة.

أمَّا بالنِّسْــبَة للشَّرِكَات العربيَّة فقد دَخَلَت هذه القَائِمَة شَرِكَة عربيَّة وَاحِدَة وهي **شَرِكَة طَــيرَان الإمَارَات (Emirates)**، وقد حَصَلَت الشَّرِكَة على المَرْكَز الـ60 ضِمْن القائمة، أمَّا **شَرِكَة سامسونج (Samsung)** فتَقَدَّم مَرْكَزُها في قَائِمة السُّمْعَة كثيرًا؛ حيث وَصَلَت للمَرْكَــز السَّـــادِس والعشرين في القَائِمَة، وذلك بَعْد تَغَلُّبِها عـــلى الأَزْمَة الكَبِيرة الَّتِي تَعَرَّضت لها في عـــام 2017م حَوْل عيوب مُنْتَج **جلاكسي نوت7 (Galaxy Note 7)**،

1. بوش(Bosch) هِي شَرِكَة ألمانيَّة من كُبْرَيَات الشَّرِكَات الصناعيَّة في قَارَّة أُورُوبَّا، تأَسَّســت في عَام 1886م مِن قِبَل روبرت بوش، وكانت مُجَرَّد وَرْشَــة للميكانيكا وَالهَنْدَسَــة الكهربائيَّة في مَدِينَة شــتوتغارت، وَكَان هَذَا بمَثَابَة مِيلاد لِلشَّرِكَة الَّتِي تُعَدّ اليَوْم من أَكْبَر الشَّرِكَات في مَجَال حُلُول التنقُّل والتكنولوجيا الصناعيَّة والسِّلَع الاستهلاكيَّة وتكنولوجيا الطَّاقَة وَالبِنَاء، وتَتَمَتَّع مَجْمُوعة "بوش" الآن بـ460 شَرِكَة تَابعة وإقليميَّة في أَكْثَر من 60 دَوْلَة، وشركاء خِدْمَة ومبيعات في نَحْو 150 دَوْلَة على مُسْتَوَى العَالَم.. للتَّعَرُّف على المَزِيد حَوْل الشَّرِكَة ومُنْتَجَاتها وخِدْمَاتها، يُمْكِن زِيَارَة مَوْقِعِهَا الرَّسْمِيّ: https://www.bosch.com.

والَّتِي تمَكَّنَت من احْتِوَائها عن طَريق الاعْتِذَار المُبَاشِر لِلعُمَلَاء، وهو الأَمْر الَّذِي سَاهَم كثيرًا في اسْتِعَادَة سُمْعَتِها المُتَمَيِّزَة، أمَّا بالنِّسْبَة لِشَرِكَة **أبل (Apple)** العَالمِيَّة فقد حَصَلَت على المَرْكَز رَقْم 58 بين شَرِكَات العالَم من حيث السُّمْعَة التَّنْظِيمِيَّة، مُتَرَاجِعَةً بذلك عن مَكَانَتِها في تقرير السُّمْعَة عن عام 2017م بحوالي 38 مركزًا(1).

وبالنِّسْبَة لأَفْضَل العَلَامَات التِّجارِيَّة من حيث السُّمْعَة في الولايات المُتَّحِدَة الأمريكِيَّة وفقًا لتَقْرير مَعْهَد ريبيوتيشن للسُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة لعام 2018م، فقد حَصَلَت عَلَامَة **(NIKE)** التِّجارِيَّة على المَرْكَز الثَّاني بتَقْيِيم 82.1، أمَّا شَرِكَة **كانون (Canon)** فقد حَصَلَت على المَرْكَز التَّاسِع في الولايات المُتَّحِدَة بتَقْيِيم 79.4، أمَّا **أمازون (Amazon)** فكانت في المَرْكَز العَاشر بتَقْيِيم 79.2، وقد حَصَلَت شَرِكَة **الليغو (LEGO)** على المَرْكَز الرَّابِع عَشَر بتَقْيِيم 78.8؛ فيما حَصَلَت شَرِكَة العَلَامَة التِّجارِيَّة **كلوروكس**(2) **(Clorox)** الخَاصَّة بالمُنَظِّفَات على المَرْكَز الخَامِس عَشَر بتَقْيِيم 78.5، أمَّا عن ماركة **رولكس (Rolex)** للسَّاعَات والحَاصِلَة على المَرْكَز الأَوَّل عالميًّا، فقد كان تَقْيِيمُها من قِبَل الجُمْهُور الأمريكيّ في المَرْكَز الثَّامِن عَشَر بتَقْيِيم 78.1، وبالنِّسْبَة لِشَرِكَة **باي بال**(3)**(PayPal)** المُتَخَصِّصَة في تَحْوِيل الأَمْوال إلكترونيًّا، والتَّسَوُّق عَبْر الإنْتَرْنِت؛

1. **تعرَّف على تَرْتِيب أَفْضَل الشَّرِكَات سُمْعَةً في العالَم**، مَوْقِع مَجَلَّة الرَّجُل،آخر زِيَارَة في 13 يناير 2019م، النَّصّ مُتَاح على الرَّابِط: https://goo.gl/4MXiKZ.
2. **كلوروكس (Clorox)** هِي شَرِكَة لتصنيع المُنْتَجَات الكيميائيَّة مَقَرُّها في وِلَايَة كاليفُورْنيا الأمريكيَّة، وَقَد تأسَّست في البِدَايَة بِاسْم شَرِكَة Electro-Alkaline، وَفي عَام 1913م لَم يكُن الجُمْهُور يُعْرَف الكثِير عَن تَبْيِيض المَلَابِس حَتَّى صنَّعَت الشَّرِكَة مُنْتَج التَّبْيِيض السَّائِل Clorox® لأوَّل مَرَّة، وتعرَّض المَشْرُوع الصَّغِير في بِدَايَتِه لشبح الانْهِيَار، ثُمَّ جَاء الزَّوْجَان الأسكتلنديان الأمريكِيَّان وليام واني موراي لإِنْقاذه بشِرَاء أَسْهُم فِيهَا مَا سَاعَد على نَجَاح المُنْتَج وتوسُّع أَعْمَال الشَّرِكَة الَّتِي تحوَّلت لـ"كلوركس Clorox" في نِهَايَة العشرينيَّات، وَالآن تمْلِك الشَّرِكَة أَكْثَر من 100 سُوق حَوْل العَالَم وتوظِّف نَحْو 88 أَلْف مُوَظَّف في 25 دَوْلَة.. لِلْمَزِيد حَوْل الشَّرِكَة ومُنْتَجَاتها يُمْكِن زِيَارَة مَوْقِعهَا الرَّسْمِيّ: https://www.thecloroxcompany.com.
3. **باي بال (PayPal)** هُو مَوْقِع إلكترونيّ تجاريّ لِتَحْوِيل الأَمْوَال عَبْر الويْب من خِلَال بطاقات الائْتِمَان أو الحِسابات المصرفيَّة دون مُشَارَكَة المَعْلُومَات الماليَّة، وَقَد تأسَّس عَام 1998م على يَد إيلون مَاسك وَآخَرِين، وَيَقَع مقرُّه في وِلَايَة كاليفُورْنيا الأمريكيَّة، وسريعًا مَا أَصْبَح رائدًا عالميًّا في حُلُول الدَّفْع عَبْر الإنترنت مَع أَكْثَر من 267 مِلْيُون حِسَاب في جَمِيع أَنْحَاء العالَم، وَهُو مُتَاح في 202 دَوْلَة وبـ25 عُمْلَة نَقْدِيَّة، وتلقَّت باي بال PayPal أَكْثَر من 20 جَائِزَةً للتَّمَيُّز مِن صِنَاعَة الإِنْتَرْنِت ومجتمع الأَعْمَال، آخِرُهَا جَائِزَة Webby لعَام 2006م لأَفْضَل مَوْقِع للخِدْمَات الماليَّة وَجَائِزَة Webby People ' s Voice لعَام 2006م لأَفْضَل مَوْقِع للخِدْمَات الماليَّة.. لِلْمَزِيد حَوْل المَوقع وخِدْمَاته يُمْكِن زِيَارَة مَوْقِعِهَا الرَّسْمِيّ: https://www.paypal.com.

فقـــد حَصَلَت على المَرْكَز الحادي والثلاثين بتَقْييم 77.3، أمَّا عن شَرِكَة **والت ديزني (Walt Disney)** فقـــد تمّ تَقْييمُها مِن قِبَل الجُمْهُـــور الأَمْريكيّ في المَرْكَز رقم 37، وذلك بتَقْييم 76,5، وعن شَرِكَة **جوجل (Google)** فقد جاءت في المَرْكَز السَّـــادِس والخَمْسِـــين بتَقْييم 75.5، وأمَّا عن شَرِكَة **هوندا**[1]**(Honda)** المُتَخَصِّصَة في صِناعَة السَّيَّارَات فقد جاء تَقْييمُها مُرْتَفِعًا عن العَام الماضي؛ حيث جاءت في المَرْكَز رَقْم 79 بتَقْييم 73,7، فيما انْخَفَض تَقْييم شَرِكَة سوني **(Sony)** عِنْد الجُمْهُور الأَمْريكيّ لتَصِل إلى المَرْكَز رقم 73 بتَقْييم 74,1، وأمَّا شَرِكَة **جونسـون آند جونسـون (Johnson& Johnson)** فقد دَخَلت القَائِمَة حَديثًا في تَقْييمَات الجُمْهُور الأَمْريكي"، وحَصَلَت على المَرْكَز 92 بتَقْييم 72,6[2].

وبالنِّسْـبَة للتَّقْرير المَذْكُور، فقد دَخَلَـت العَديد من العَلَامَات التِّجاريَّة لأَوَّل مَرَّة في هـــذا التَّقْييم هذا العام، ممَّا يدلّ على قُدْرَة هذه الشَّرِكَات على العَمَل على سُـــمْعَتها بشكل جَيِّد لتَدْخُل سُوق المُنَافَسة، وتُصبح من أَفْضَل الشَّرِكَات سُمْعَةً بالنِّسْبَة للجُمْهُور الأَمْريكيّ، حيث دَخَلَت العَلَامَـــة التِّجاريَّة **ماتيل**[3]**(Mattel)** المُتَخَصِّصَة في مَجَال تَصْنِيع وبَيْع لُعَب الأَطْفَال ضِمْن القَائِمَة، وحَصَلَت على المَرْكَز العِشْرين بتَقْييم 78.1،

1. **هوندا (Honda)** هِي شَرِكَة لصِناعَة السَيَّارَات والمُحَرِّكَات وتُعدّ أَكْبَر مُصَنِّع للدَّرَّاجَات النَّاريَّة في العَالَم، وَيَقَع مَقَرُّها الرَّئِيس في مَدِينَة طُوكِيُو اليابانيَّة، وتَمّ تَأْسِيس الشَّرِكَة على يَد مؤسِّسيها Soichiro Honda وTakeo Fujisawa عَام 1948م، وَفي العَـــام التَّـــالي ظَهَر أَوَّل مُنْتَج لَهَا مُصمَّم ومهندس أصليًّا، وَكَانـــت دَرَّاجَةً ناريَّةً من نَوْع "" Dream، وتُعدّ الشَّرِكَة أَوَّل صَانع سَـــيَّارَات دَوْليّ قَادِر على إنْشَـــاء مُنْتَج كَامِل في الوِلَايَات المُتَّحِدَة الأمريكيَّة، فَفي عَام 2014م، تَمّ تَصْنِيع ٪97 مِن سَـــيَّارَات هُونْـــدا التِّـــي يتمّ بَيْعُهَا في أَمْرِيكا دَاخِل البِلَاد باسْـــتِخدام قَطِع غِيار مَحَلِّيَّة وعالميَّـــة.. لِلْمَزِيد حَوْل الشَّرِكَة ومُنْتَجَاتها يُمْكِن زِيَارَة مَوْقِعِهَا الرَّسْمِيّ: https://www.honda.com.
2. " Robichon, Olivier et al. "**Powering The World'S Most Reputable Companies |Pharma Reptrak® France 2018**". Reputationinstitute.Com, 2018, https://bit.ly/2KCDcDY.
3. **ماتيل (Mattel)** تأسَّســـت شَرِكَة Mattel Creations في عَام 1945 على يَد هارولد مات ماتســـون وروث وإليوت هاندلر، وَقَد بَدَأَت نَشَاطَهَا بِبَيْع إطارات الصُّوَر ثُمّ أَثَاث الدُّمَى، وَسُرْعان مَا قَام ماتسون بِبَيْع حِصَّتِه لِشَرِكَة هاندلرز؛ بِسَبَب سُوء الحَالَة الصِّحِّيَّة، وَفي عَام 1947م أَطْلَقَت الشَّرِكَة أَوَّل لُعبة نَاجِحَة لَهَا وَهِي "Uke-A-Doodle"، وَفي عَام 1959م أطْلَقَت الدُّمْيَة باربي Barbie لِتُصْبِح مستقبلًا أَفْضَل لُعَبة مبيعًا لِلشَّرِكَة في أَكْثَر من 150 دَوْلَةً حَوْل العَالَم والسِّمَة المُمَيِّزَة لَهَا حتَّى الآن، فَفـــي السَّـــنَة الأُولَى من إنْتَاجِهَا، وَصَلَت المَبِيعَات لِثَلَاثَة ملايـــين دُمْيَة بِأَرْبَاح نَحْو 27 ألفًا و450 دولارًا أمريكيًّا، وتَمّ إصْدَارها فِيمَا بَعْد بِمَا يُقَارِب 125 إصدارًا مختلفًا.. لِلْمَزِيد حَوْل الشَّرِكَة ومُنْتَجَاتها يُمْكِن زِيَارَة مَوْقِعِهَا الرَّسْـــمِيّ: http://corporate.mattel.com.

كما دَخَل بنك **يو أس أيه أيه**(1) **(USAA)** القَائِمَة أيضًا ليكون من أَفْضَل البُنُوك الَّتِي تُقدِّم خِدْمَات بنكيَّةً في أمريكا، وقد حَصَل البَنْك على المَرْكَز 36، وذلك بتَقْييم 76,9، كما دَخلَت القَائمة أيضًا الشَّرِكَة العَالَمِيَّة **هانيويل**(2) **(Honeywell)**، وحَصَلَت على المَرْكَز 43، وذلك بتَقْييم 76,1، كما حَصَلَت العَلاَمَة التِّجاريَّة **سوبارو**(3) **(Subaru)** على المَرْكَز رَقْم 45؛ وذلك بتَقْييم 76، كما دَخَلَت العَلاَمَة التِّجاريَّة **كارترز**(4) **(Carter's)** المُتَخَصِّصَة في مَجَال مَلاَبس الرُّضَّع والأَطْفَال على المَرْكَز رقم 47، وذلك بتَقْييم 76 أيضًا، كما تَمَكَّنَت العَلاَمَة التِّجاريَّة **آلدي**(5) **(Aldi)** من الحُصُول على المَرْكَز رقم 49،

1. **يو أس أيه أيه (USAA)** هُو مَجْمُوعَة شَركات أَمريكيَّة لِلْخِدْمَة الماليَّة، بَدَأَت في عَام 1922م عِنْدَمَا التَقَى 25 ضابطًا من ضُبَّاط الجَيْش الأمريكيّ في وِلاَيَة سان أَنْطُونيُو من أَجْل تَأْمين سَيَّارَاتهم، وَاخْتِير الضَّابط ويليام جاريسون لِيَكُون أَوَّل رَئِيس لِلشَّرِكَة، الَّتِي سريعًا مَا نَمَت لِتُصْبِح اليَوْم وَاحِدَةً من كُبْرَى مُؤَسَّسَات الخِدْمَات الماليَّة المتكاملَة في البِلاَد في قطاعات المَصَارِف وَالتَّأْمِين والرَّهْن العَقَارِيّ وَإِدَارَة الاسْتِثْمَار والتَّسْوِيق، والَّتِي تَخْدُم أَكْثَر من 12 مِلْيُون فَرْد بِقِيمَة صَافِيَة تَبْلُغ نَحْو 31 مليار دُولار.. لِلْمَزِيد حَوْل الشَّرِكَة وخِدْمَاتها يُمْكِن زِيَارَة مَوْقِعِهَا الرَّسْمِيّ: https://www.usaa.com.
2. **هانيويل (Honeywell)** هِي شَرِكَة عالميَّة مُتَعَدِّدَة النَّشَاطات في مَجَال التِّقْنِيَّات الإلكترونيَّة، تأسَّست بِصُورَتِهَا الرَّاهِنَة في 24 نُوفَمْبر 1999م، وَتَعْمَل من خِلاَل أَرْبَعَة قطاعات هي: تِقْنِيَّات الطَّيَرَان وَالفَضَاء وتِقْنِيَّات البِنَاء، ومَوَادّ وتِقْنِيَّات الأَدَاء، ونُظُم السَّلامَة وَحُلُول الإِنْتَاج، وتَتَمَتَّع بِتَارِيخ مُمَيَّز في الابْتِكَار العِلْمِيّ اعتمادًا على فَرِيق عَمَل يَمْزُج بَيْن كُبْرَى الجَامِعَات والمُنَظَّمَات العلميَّة الدَّوْلِيَّة إلى جَانِب أَكْثَر من 100 خَبِير من العُلَمَاء والمُهَندسين والفَنِّيِّين يَنْتَمون للعَدِيد من أَفْضَل المُؤَسَّسَات في العَالَم الَّتِي تركز على نُظُم المَعْلُومَات الكَمِّيَّة.. لِلْمَزِيد حَوْل الشَّرِكَة ومُنْتَجَاتها يُمْكِن زِيَارَة مَوْقِعِهَا الرَّسْمِيّ: https://www.honeywell.com.
3. **سوبارو (Subaru)** هِي شَرِكَة سَيَّارَات يابانيَّة مَمْلُوكَة مِن قِبَل مُنَظَّمَة فوجي سانجيو Fuji Sangyo، وَفِي 3 مَارس 1958م تَمّ إِصْدار سَيَّارة سوبارو 360 صَغِيرَة الحَجْم، وبأسعار مُنَاسِبَة وَأَدَاء جَيِّد، وَمُنْذ ذلك الوَقْت أَصْبَحْت سوبارو (Subaru) عَلاَمَةً فَارِقَةً في تَارِيخ صِنَاعَة السَّيَّارَات في اليَابَان، وترسَّخت مَكانَتُها كَشَرِكَة مُصَنِّعَة لِسَيَّارَات الرُّكَّاب الخَفِيفَة، وَتَأْتِي اخْتِبارات سوبارو الخاصَّة بِسَلاَمَة التَّصادُم في مَرْتَبَة مُتَقَدِّمَة في جَمِيع تقييمات الأَمَان وَالسَّلاَمَة الَّتِي أُجريت في مُخْتَلَف البُلْدَان حَوْل العَالَم، مِثْل بَرْنَامَج ANCAP safety.. لِلْمَزِيد حَوْل الشَّرِكَة ومُنْتَجَاتها يُمْكِن زِيَارَة مَوْقِعِهَا الرَّسْمِيّ: https://www.subaru.com.
4. **كارترز (Carter's)** هِي شَرِكَة أَمريكيَّة رَاسِخَة في مَجَال تَصْمِيم وتَسْوِيق المَلاَبس يَرْجِع تَارِيخُهَا لِعَام 1865م، وتُعَدّ الآن أَكْبَر مُسَوِّق لملابس الأَطْفَال والرُّضَّع في البِلاَد، فَتَقُوم بتسويق المَلاَبس باستخدام عَلاَمَتَيْن تِجَارِيَّتَيْن من أَكْثَر العَلاَمَات التجاريَّة شُهْرَةً في أَمْرِيكا، وهي كارترز Carter's وأوشكوش بوغوش OshKosh B'gosh، وتُبَاع مَلاَبس وإكسسوارات المُنَظَّمَة في أَكْثَر من 600 مَتْجَر مَمْلُوك لَهَا، بالإِضَافَة إلى آلاف المَتَاجِر الوطنيَّة وَبَعْض أَكْبَر متاجر التَّجْزِئَة في البِلاَد، مِثْل: Babies 'R Us® و Belk® و Bon-ton ® و JCPenney® و Kohl's® و Macy's® و Sears®.. لِلْمَزِيد حَوْل الشَّرِكَة وَمُنْتَجَاتها يُمْكِن زِيَارَة مَوْقِعِهَا الرَّسْمِيّ: https://www.carters.com.
5. **آلدي (Aldi)** وَاحِدَة من كُبْرَى سَلاسِل متاجر البِقَالَة في العَالَم، وَأَكْثَرها قيمةً مَع عَائدات سنويَّة تُقَدَّر بِأَكْثَر من 80 مليار دُولار و10 آلاف فَرْع حَوْل العَالَم، بِمَا في ذلك نَحْو 1600 مَتْجَر في الوِلاَيَات المُتَّحِدَة الأمريكيَّة فَقَط، وَقَد أَسَّس الإِخْوَان كارل وثيو ألبريشت السِّلْسِلَة آلدي Aldi رسميًّا في عَام 1946م في أَعْقَاب الحَرْب العالميَّة الثَّانِيَة، وَكَانَت قَبْل ذلك مَتجرًا صغيرًا للبِقَالَة في إِحْدَى ضَوَاحِي مَدِينَة أسن الألمانيَّة مُنْذ عَام 1913م، وتتميَّز السِّلْسِلَة بجَوْدَة مُنْتَجَاتها وَالحِفَاظ على أَعْلَى معايير السَّلاَمَة الغذائيَّة، وَقَد نَالَت المَجْمُوعَة جَوَائِز عدَّةً مِثْل: الجَائِزَة الذهبيَّة في مُسَابَقَة الأُمّ وَالطِّفْل لِعَام 2019م، وَجَائِزَة أَفْضَل سُوبَر ماركت مفضَّل لِلآبَاء لِعَام 2019م وَمَجْمُوعَة مِن جَوَائِز Great Taste 2019.. لِلْمَزِيد حَوْل الشَّرِكَة وَمُنْتَجَاتها يُمْكِن زِيَارَة مَوْقِعِهَا الرَّسْمِيّ: https://www.aldi.com.

وذلك بتَقْيِيم 75,9، وهي عِبارة عن سِلْسِلَتَيْن للأَسْواق التِّجاريَّة الكُبْرَى، وهي شَرِكَة أَلمانيَّــــة الأَصْل، ودخلَت القائمة حديثًا أيضًــــا ماركة **سي في أس كير مارك**(1)(CVS Caremark) المُتَخَصِّصَة في الصِّنَاعَات الدوائيَّة، وقد حَصَلَت على المَرْكَز 59 وذلك بتَقْيِيم 75,3، كما حَصَلَت الشَّرِكَة الاستثماريَّة **فان جارد**(2)(Vanguard) على المَرْكَز رقم 60 وذلك بتَقْيِيم 75,3، وحَصَلَت شَرِكَة **نيو بالانس**(3)(New Balance) مُتعدِّدَة الجنســـيَّات على المَرْكَز رَقْم 63، وذلك بتَقْيِيم 75، وحَصَلَت العَلَامَة التِّجاريَّة **أدوبي (Adobe)** المُتَخَصِّصَة في البرمجيَّات والســـوفت وير على المَرْكَز 66 وفقًا لتَقْيِيمات الجُمْهُور الأَمْريكيّ، وذلك بتَقْيِيم 74,5، أمَّا مُنَظَّمَة **إل جي**(4)(LG) فقد دَخَلَت القائمة لأَوَّل مَـــرَّة أيضًا، وحَصَلَت على المَرْكَز 69، وذلـــك بتَقْيِيم 74,4، وهي من الشَّرِكَات العَالَمِيَّة المُتَخَصِّصَة في صِناعَة الأَجْهِزَة الكهربائيَّة، وتَتَمَيَّز مُنْتَجاتها بالجَوْدَة، لذا فقد لاقَت استحسان الجُمْهُور خَاصَّةً أنَّها تَسْعَى بشكل دائم لتطوير مُنْتَجاتها.

---

1. **سي في أس كـير مـارك (CVS Caremark)** هـي إحْـدَى الشَّرِكَات التَّابِعَة لمُنَظَّمَـة سي في إس هيلث (CVS Health) الأمريكيَّة للْبَيْع بالتَّجْزِئَة في مَجَال الرِّعَايَة الصِّحِّيَّة، وتُمارِس الشَّرِكَة الأمّ نَشَـاطَها من خِلال 7000 صيدليَّة ومَتْجَر، وَقد احتلَّت المَرْتَبَة 12 في قائمَة Fortune 500 في عام 2014م، وتُقَدِّم شَرِكَة سِيّ في أَسّ كير مارْك CVS Caremark خِدْمَات إدَارَة الرِّعَايَة الصِّحِّيَّة وتُدِرّ إيرادَات سنويَّة صَافِيَة تُقَدَّر بـ37 مليار دُولار.. للْمَزِيد حَوْل الشَّرِكَة ومُنْتَجاتها وخِدْمَاتها يُمْكِن زِيارَة مَوْقِعِهَا الرَّسْمِيّ: https://www.caremark.com.
2. **فَان جارد (Vanguard)** هِي وَاحِدَة من كُبْرَى شَرِكات إدَارَة الاسْتِثْمَار في العَالَم، تأسَّست في عَام 1975م من قِبَل الخَبِير الاقتصاديّ جون سي بوغل John C. Bogle، الَّذِي كَان يَطْمَح لتَدْشِــين شَرِكَة صَنَادِيق اسْــتِثْمَار مَمْلُوكَة من قِبَل عُمَلائها وَتَعْمَل فَقَط من أَجْل مَصَالِحهم، وتتكوَّن الشَّرِكَة الآن من 415 من الصَّنَادِيق التقليديَّة مُنْخَفِضَة التَّكْلفَة وصناديق الاسْتِثْمَار المُتَدَاوَلَــة، وَتَمْلِــك 19 موقِعًا في جَمِيــع أَنْحَاء العالَم مَع طاقَم عَمل يَزِيد عَن 17 أَلْف فَرْد.. للْمَزِيد حَوْل الشَّرِكَة وخِدْمَاتها يُمْكِن زِيَارَة مَوْقِعِهَا الرَّسْمِيّ: https://www.vanguard.com.
3. **نيــو بالانــس (New Balance)** هِي وَاحِدَة من أَكْـبَر الشَّرِكَات المُصَنِّعَة للأدوات الرياضيَّة في العَالَم؛ حَيْث أَنْتَجَت أَحْذِيَة رياضيَّة ومَلابِس مُمَيَّزَة لبَعْض الرياضيِّين الأكْثَر شهرةً وشعبيَّةً، وَقَد تمّ تَأْسِيسُها في عَام 1906م من قِبل الأيرلنديّ ويليام جاي رايلي William J. Riley، والَّذي اسْـتَلْهَم المُنْتَج الأَوَّل لشَرِكَته بَعْد مُشَـاهَدَته دَجَاجَة تدور حَوْل فِنَاء مَنْزِله الخَلْفيّ فَأُعْجِب كثيرًا بكيفيَّة تَوَازُنهَا التامّ، فصمَّم رايلي Riley دُعَامَةً مَرِنَةً للحِذاء تَسْتَنِد على نِقاط دَعْم، وتَمْلِك الشَّرِكَة الآن نَحْو 70 متجــرًا تَابِعــين لعَلَامَتها التجاريَّــة بالإضَافَة إلى أَكْثَر من 130 مَوْقِع تَوْزِيع آخَر.. للْمَزِيد حَوْل الشَّرِكَة ومُنْتَجَاتها يُمْكِن زِيَارَة مَوْقِعِهَا الرَّسْمِيّ: https://www.newbalance.com.
4. **إل جي (LG)** هِي شَرِكَة إلكترونيّات شَهِيرَة تَابِعَة لمَجْمُوعَة إل جي الكوريَّة الجنوبيَّة، وتأسَّسَت في أُكْتُوبَر عَام 1958م في مَدِينَة سيول الكوريَّة عَلَى يَد مُؤَسِّس المَجْمُوعَة Koo In-Hwoi، وَقَد قادت صِنَاعَة الإلكترونيّات في البِلَاد مُنْذ بِدَاياتها كأَوَّل مُنْتِـج لأجهـزة الرَّادْيُو والتلفزيون والأجهزة الأُخْرَى. وَالآن هِي ثَانِي أَكْبَر صَانِع للإلكترونيّات بَعْد Samsung Electronics وتُشَارِك في تَصْنِيع أَجْهِزَة العَرْض والأجهزة المنزليَّة وسِلَع الوَسَائِط المُتَعَدِّدَة وقِطَع الغِيَار الإلكترونيَّة وتَطْوِير البَرَامِج، وَتَعْمَل مِـن خِـلَال المَجَالات التَّالِيَّة: التَّرْفِيه المَنْزِلي، والاتِّصَالات المُتَنَقِّلَة، والأجهزة المَنزليَّة، وتَكْيِيف الهَوَاء، وحُلُول الطَّاقَة، ومَنْطِقَة الأَعْمَال المسـتقلَّة، وتُوظِّف أَكْثَر من 72 أَلْف شَـخْص يَعْمَلُون في أَكْثَر من 120 عمليَّة تَشْـغِيل دَاخِل أَكْثَر من 80 موقعًا تَابِعًا لَهَا في جَمِيع أَنْحَاء العالَم.. للْمَزِيد حَوْل الشَّرِكَة ومُنْتَجَاتها يُمْكِن زِيَارَة مَوْقِعِهَا. الرَّسْمِيّ: https://www.lg.com.

كـــما تمَكَّنت شَرِكَة **باندورا**(1)**(Pandora)** المُتَخَصِّصَـــة في مَجَال المُجَوْهَرات على المَرْكَـــز رقم 75 وذلك بتَقْيِيم 73,9، أمَّا عن شَرِكَة **إتش بي**(2)**(HP)** فقد حَصَلَت على المَرْكَـــز التَّالي 76، وذلك بتَقْيِيم 73,9، أمَّا شَرِكَة **ميت لايف**(3)**(Metlife)** المُتَخَصِّصَة في مَجَـــال التَّأمين، فقد تمَكَّنت من الحُصُول على المَرْكَز رقم 83 وذلك بتَقْيِيم 73,5، وحَصَلَت شَرِكَة **أل في أم أتش** (4) **(LVMH)** متعدِّدَة الجنســـيَّات على المَرْكَز رقم 86، وذلك بتَقْيِيم 73,3، أمَّا شَرِكَة **جنرال إلكتريك** (5) **(General Electric)** الشَّـــهيرَة

1. **باندورا (Pandora)** هي شَرِكَة تَصْنِيع وَتِجَارَة تَجْزِئَة دوليَّة تأسَّســت عَام 1982 ومَقَرُّها في مَدِينَة كوبنهاجن الدَّنماركيَّة، وتوظِّــف أكْـثَر من 277 ألْفَ شَـخْص في جَمِيع أنْحَاء العالَم، منْهُم أكْثَر مــن 14 ألْف فَرْد في تايلاند؛ حَيْث تُصَنِّع الشَّرِكَة مُجَوْهَراتهــا، وَتُبَــاع مُجَوْهَــرات باندورا PANDORA في أكْثَر من 100 دَوْلَة في ســتّ قارَّات من خِلَال أكْثَر من 7700 نُقْطَــة بَيْــع، بمَــا في ذلك أكْثَر من 2600 مَتْجَر، وَفي عَام 2017م بلَغ إجْمَاليّ إيراداتها نَحْو 3, 1 مليار يُورُو.. لِلْمَزِيد حَوْل الشَّرِكَة ومُنْتَجَاتها يُمْكِن زِيَارَة مَوْقِعهَا. الرَّسْميّ: https://www.pandora.net.
2. **إتش بي (HP)** هي شَرِكَة أمريكيَّة عالميَّة مُتَخَصِّصَة في تَصْنِيع وتســويق الحَاسُــوب، تأسَّســت من قِبل ديف باكارد وبيل هيوليــت Bill Hewlett و Dave Packard في عَــام 1939م. وَكَان أوَّل مُنْتَج لَهُمَا هُو مُذَبْذِب الصَّوْت، وَوَاحِد من عُمَلائه الأوَائِل هو والت ديزني الَّذِي اسْـتَخْدَم المذَبْذِب لاخْتِبَار أجْهِزَة الصَّوْت في نَحْو 12 مَسْرَح خاصّ به عَام 1940م، دَخَلَت الشَّرِكَة سُــوق الكمبيوتر باســتخْدام HP 2116A في عَام 1966م، وبحلول عَام 1969م أصْدَرت HP مُنْتَجَات جَدِيدَةً، بمَا في ذَلِك آلَة حاسِبَة HP-35 اليَدَوِيَّة وعدّة أجْهِزَة كَمْبِيُوتر في السبعينيَّات، وَفي عَام 2002م اسْتَحْوَذَت HP على مُنَافِسَتهَا شَرِكَة كُومْباك Compaq، وَالآن يَشْــمَل خَطّ إنْتَاج HP أجْهِزَة الكُمبيوتر الشَّــخْصيَّة والخَوادِم ومُنْتَجَات الشَّــبَكات وأجهزة التَّخْزِيــن وَالبَرَامِــج والطَّابعات ومُنْتَجَــات التَّصْوِير، وَيُوجَد أكْثَر من ثَلَاثَة ملايين مُوَظَّف في فُرُوع الشَّرِكَة حَوْل العَالَم.. لِلْمَزِيد حَوْل الشَّرِكَة ومُنْتَجَاتها يُمْكِن زِيَارَة مَوْقِعهَا. الرَّسْميّ: https://www8.hp.com.
3. **ميت لايف (Metlife)** هي الشَّرِكَة القَابِضَة لمُنَظَّمَة متروبوليتان للتَّأمين على الحَيَاة والخِدْمَات الماليَّة، تأسَّســت في وِلَايَة نِيُويُــورْك الأمريكيَّــة عَام 1868م، وَفي عَــام 1912م تَمّ تَحْوِيل مقرّ الشَّرِكَة إلى مَرْكَز للإغاثــة والدَّعْم الإداريّ للنَّاجِين من حَادث سَــفِينَة "تيتانيك" وعَائلاتهم بالشَّرَاكَة مَع الصَّلِيب الأحْمَر الأمريكيّ، وَفي عَام 2010م اســتَحْوَذت على شَرِكَة Alico لتُصْبِــح الشَّرِكَــة الرَّائِدَة عالميًّا في مَجَال التَّأمين على الحَيَــاة، وَاليَوْم تحتلّ ميت لايف MetLife والشَّرِكَات التَّابِعَة لَهَا مَنَاصِب قياديَّة في الوِلَايَات المُتَّحِدَة واليابان وَأمْرِيكا اللاتينيَّة وَآسْيَا وَالمُحِيط الهَادِي وأوروبا وَالشَّرْق الأوْسَط، وتُقَدِّم خِدْمَاتها من خِلَال الوُكَلَاء والمُوَزِّعين الخارجِيِّين، مثْل: البُنُوك والوُسَــطاء وقَنَوات التَّسْــويق المُبَاشر، وَذلك في نَحْو ثمَاني دُوَل مثْل: مِصْر وَلُبْنَان وتركيا والأردن.. لِلْمَزِيد حَوْل الشَّرِكَة وخِدْمَاتها يُمكن زِيَارَة مَوْقِعهَا الرَّسْميّ: www.metlife.com.
4. **أل في أم أتش (LVMH)** هي أكْبَر مُصنِّع ومُسَــوِّق للعَلَامَات التجاريَّة الفَاخِرَة والرَّائِدَة في العَالَم، وَقَد تَمّ تَأسِيسُــها عَام 1987م من خِلَال عمليَّة انْدِماج بقِيمَة 4 مليارات دُولار بَيْن Louis Vuitton وMöet-Hennessy، وتوفِّر الشَّرِكَة مُنْتَجَات عَالِيَة الجَوْدَة ضِمْن 75 عَلَامَة تجاريَّة مَرْمُوقَة، في مجالات العُطُور وحَقَائِب اليَد والأزياء والمُنْتَجَات الجلديَّة ومُسْتَحضَرات التَّجْمِيل، مثْل: Louis Vuitton وChristian Dior وGivenchy و Guerlain، من خِلَال شَبَكَة بَيْع بالتَّجْزِئَة تَضُمّ أكْثَر من 4590 متجرًا حَوْل العَالَم، وقد بَلَغَت عائدات الشَّرِكَة نَحْو 46, 8 مليار يُورُو في عَام 2018م. لِلْمَزِيد حَوْل الشَّرِكَة ومُنْتَجَاتها يُمكن زِيَارَة مَوْقِعهَا الرَّسْميّ: https://www.lvmh.com.
5. **جنرال إلكتريك (General Electric)** شَرِكَة أمريكيَّة كُبْرَى وَوَاحِدَة من أكْبَر مُنْتِجِي خُطُوط السِّلَع الكهربائيَّة والتكنولوجيَّة وَأكْثَرهَا تَنَوُّعًا في العَالَم، وَتَشْــمَل مُنْتَجَاتهَا المعدّات الكهربائيَّة والإلكترونيَّة، ومُحَرِّكات الطَّائِرات، والخِدْمَات الماليَّة، وَيَقَع مَقَرُّهَا الرَّئِيس في مَدِينَة بوسطن، وَقَد تأسَّست الشَّرِكَة عَام 1892م؛ حَيْث حَصَلت على جَمِيع أُصُول شَرِكَة Edison General Electric Company التَّابِعَة لتوماس أديســون Thomas Alva Edison وشَرِكَتَيْن كهربائيَّتَيْن أخْرَيَيْن، من أجْل تَسْــويق مِصْبَاحــه الكَهْرَبائيّ ومُنْتَجَات أُخْرَى لَاحِقَة، وظلّ أديســون مرتبطًــا بشَرِكَة General Electric من خِلَال براءات الاخْتِرَاع والمهامّ الاستشاريَّة الأُخْرَى، وَقَد نَجَحَت شَبَكَة GE العالميَّة في بِنَاء كِيَان مَحلِّيّ قَوِيّ وَعَلَامَة تجاريَّة مُمَيَّزَة وعلاقات عُمَلَاء عَمِيقَة في أكْثَر من 180 دَوْلَة.. لِلْمَزِيد حَوْل الشَّرِكَة ومُنْتَجَاتها يُمْكِن زِيَارَة مَوْقِعهَا الرَّسْميّ: https://www.ge.com.

فقد حَصَلَت على المَرْكَز رقم 91، وذلك بتَقْيِيم 72,9، وحَصَلَت شَرِكَة **جونســـون آند جونســـون** **(Johnson& Johnson)** المُتَخَصِّصَة في مُنْتَجات العِنَايَة بالأَطْفَال على المَرْكَز رقم 96، وذلك بتَقْيِيم 72,6، وحَصَلَت عَلَامَة **ماستر كارد** **(Mastercard)** على المَرْكَز رقم 98، وذلك بتَقْيِيم 72,6، أمَّا سِلْسِلة **سوبر ماركت ميجير**(1)**(Meijer)** فقد حَصَلَت على المَرْكَز الأَخِير رقم 100 وذلك بتَقْيِيم 72,3(2).

أمَّا بالنِّسْبَة للشَّرِكَات العربيَّة فقد تمَكَّنَت مَجْمُوعَة من الشَّرِكَات العربيَّة النَّاشِئَة من تقديــم خِدْمَات مُتَمَيِّزَة وذاع صِيتُها بين جُمْهُور العالَم العَرَبِيّ في وقت وجيز؛ نَظرًا لأنَّها تُتْقِن تقديم الخِدْمَات الَّتِي تُقدِّمها للجُمْهُور، وتُتقِن التَّسْـــوِيق لنَفْسها أيضًا من خِلَال الإِنْتَرنِت ووسَـــائِل الإعْلَام أيضًا، وقد تمَكَّنَـــت العَدِيد من هذه الشَّرِكَات من الحُصُول على تمْويلات ضَخْمة نَتيجة قُدْرَتها على التَّسْوِيق والوُصُول للجُمْهُور، ومن أَبْرَز هذه الشَّرِكَات في عَام 2017م، كانت شَرِكَة **كريم**(3)**(Careem)** المُتَخَصِّصَة في مَجَال النَّقْل الذَّكِيّ، والَّتِي يَتِمّ طَلَبها من خِلَال تَطْبيق الشَّرِكَة على الهاتف النقَّال(4)،

1. **ميجير (Meijer)** هِي سِلْسِلَة متاجر أمريكيَّة عِملَاقَةٌ، وَقَد بَدَأَت الشَّرِكَة عَام 1934م خِلال فَتْرَة الكَسَاد العَظِيم في الوِلَايَات المُتَّحِدَة الأمريكيَّة كمَتجر صَغير للبقَالة أَسَّسَه حلَّاق مَحَلِّيّ مُتَوَاضِع فيَ ولَايَة ميشيجان كَان يُدْعَى Hendrik Meijer وَحَصَل على بَضَائِع بقِيمَة 338, 76 دُولار عَن طَرِيق الائْتِمَان وَأَطْلَق على المَتْجَر اسْم "بقَالة ميجير Meijer"، وَخِلَال فَتْرَة الستينيَّات امتلكت الشَّرِكَة نَحْو 26 متجرًا وَفَرِيق عَمَل مُكوَّن من 4 آلَاف عُضْو، أمَّا الآن فتَمْلك نَحْو 190 متجرًا بـ60 أَلْف عُضْو في خَمْس وِلَايَات أمريكيَّة.. لِلْمَزِيد حَوْل الشَّرِكَة ومُنْتَجَاتها وخِدْمَاتها يمُكن زِيَارَة مَوْقِعِهَا الرَّسْمِيّ: http://newsroom.meijer.com.
2. Robichon, Olivier et al. "**Powering The World'S Most Reputable Companies |Pharma Reptrak®** France 2018". Reputationinstitute.Com, 2018, https://bit.ly/2KCDcDY.
3. **(كريم Careem)** هِي شَرِكَة رَائِدَة لِتَوْفِير حُلُول تقْنِيَّة مَحَلِّيَّة لتَحْسِين خِدْمَات النَّقْل والخِدْمَات المصرفيَّة وَالتِّجَارَة الإلكترونيَّة في المِنْطَقَة العربيَّة وَالشَّرْق الأَوْسَـط، وتُعدّ المَنصَّة الإلكترونيَّة الأُولَى في مَنْطقة الشَّرْق الأَوْسـط الكَبِير، وَقَد بَدَأَت المُنَظَّمَة نَشَاطَهَا في عَام 2012م في إِمَارَة دُبَيّ على يَد كُلّ مِن الباكستاني مدثر شيخه والسويدي ماغنوس أولسن والسعودي عَبْداللَّه إلْيَاس، برَأْس مَال قَدْرُه 100 أَلْف دُولار، وكَانَت حِينَئِذ مجرَّد مَكْتَب لتأجير السَـيَّارَات للشَّرِكات، وَخِلَال سَـنَوَات قَلِيلَة توسَّع نَشَـاطُهَا لِيَبْلُغ عَدَد مُكَاتَبهَا في الشَّرْق الأَوْسـط وَآسْيَا 18 مكتبًا يَعْمَل بتَطْبِيق خاصّ على الهَوَاتِف الذكيَّة يَشْتَرِك به أَكْثَر من 200 أَلْف سَائِق حَوْل العَالَم، وَفي مَارس 2019م أَعْلَنْت شَرِكَة أوبر العَالَميَّة لِطَلَب السَيَّارَات استِحْواذَها على أُصُول الشَّرِكَة مُقَابل 3, 1 مليار دُولار.. لِلْمَزِيد حَوْل الشَّرِكَة وخِدْمَاتها يمُكن زِيَارَة مَوْقِعَهَا الرَّسْمِيّ: https://www.careem.com.
4. أعلنت شَرِكَة **أوبر (Uber)** لخَدْمَات النَّقْل الذَّكِيَّة يَوْم الثُّلَاثَاء 26 مَارس 2019م رَسْـمِيًّا اسـتِحْواذَها على مُنافِستِها بالشَّرْق الأَوْسـط مُنَظَّمَـة **كَريـم** بِقِيمَة إجماليَّة 3, 1 مليارات دُولار، في صَفْقَة مُتوقَّـع إغْلَاقُهَا بحُلُول الرُّبع الأَوَّل من عَام 2020م. وبموجب الاتِّفاقيَّة، سَتُصْبِح "كريم" الَّتِي تَنْشَط في مَنْطقَة الشَّرْق الأَوْسَط، تَابعةً ومملوكةً بالكَامِل لشَرِكَة أوبر، وَتَعْمَل كَشَرِكَة مُستَقلَّة تَحْت العَلَامَة التجاريَّة كريم، ويقودها مؤسِّسُو كَريم الحاليُّون. وَوَفْق بَيَان أوبر، فإنّ الصَّفْقَة تُمَثِّل فرْصَةً للشَّرِكتَيْن للتَّوَسُّـع وَالاِسْـتِفَادَة بسُرْعَة من فُرْصَة التَّنَقُّل غَيْر الكَامِلَة في المِنْطَقَة، وَالاقْتِصَاد الرَّقْمِيّ المُتنامِي. لِلْمَزِيد يُنْظَر: رسـمِيًّا.. أوبر تَستحِوذ على مُنافِسَتها كَرِيم، مَوْقع الجَزِيرَة نِت، 26 مَارس 2019م، النصّ مُتَاح على الرَّابِط: http://cutt.us/VrEiu

ومن أَنْجَح المَشْرُوعات كذلك ســـوق دوت كـــوم(1)(Souq.com) المُتَخَصِّص في بيع السِّلَع إلِكترونيًّا وهو واحِد من أَشْهَر الأَسْواق الإلِكْترُونيَّة في العالَم العَرَبِيّ.

وبالنِّسْبَة لأَقْوى الشَّركات العربيَّة وأَفْضَلِها سُمْعَةً في عام 2017م؛ ففي المَرْكَز الأَوَّل جـــاءت شَرِكَة فتشر(2)(Fetchr)، وهي إحْدَى الشَّركات الَّتي تمّ إنِشْـــاؤُها في عام 2012م، وتَعْتَمِـــد على تقديم خِدْمَات نَقْل الطُّرُود والطَّلَبات، وَذَلِك من خِلَال تَطْبيق إلِكـــترونيّ أيضًا، وَقَد تَمَكَّنَت المُنَظَّمَة بَعْد تَحْقِيق نَجَاح في خِدْمَاتها إلَى تَقْدِيم مَزِيد من الخِدْمَات بَعْدَمَا حَصَلَت على تَمْوِيل واستثمار كَبِيرَيْن في الأَعْوَام التَّالِيَة، وَأَطْلَقَت العَدِيد من الخِدْمَات بَعْد ذَلِك.

وفي المَرْكَـــز الثَّاني من الشَّركات الَّتي تَمَكَّنَت من تحقيق مركز قويّ أيضًا هـي شَرِكَة (أنغامي(3)Anghami)، وهي إحْدَى الشَّركات الإلِكْترُونيَّة الرَّائِدَة في مَجَال المُوسِيقَى العربيَّة، وقد حَظِيَت بقَبُول كبير من قِبَل الجُمْهُور العَرَبِيّ، وهـي شَرِكَة لبنانيَّة الأَصْل،

1. سوق دوت كوم (Souq.com) تُعدّ واحدةً من أَكْبَر المَتَاجِر الإلكترونيَّة في مَنْطِقه الشَّرْق الأَوْسط وَشَمَال إفْرِيقْيا، وَذَاع صِيتُها في الإمَارَات العربيَّة المُتَّحِدَة وَالمَمْلَكَة العربيَّة السعوديَّة وَمِصْر والكويت على وَجْه الخُصُوص، وَقَد تأسَّست عَام 2005م على يَد رونالدو موشوار Ronaldo Mouchawar، وتوفِّر المَنصَّة عَبْر مَتْجَرِها أَكْثَر من 400 أَلْف مُنْتَج عَبْر فئات مُتَعَدِّدَة بمَا في ذلك الإلكترونيّات الاســـتهلاكيَّة والأزياء والصِّحَّة وَالجَمَال والسِّـــلَع المنزليَّة وَالكُتُب، وتســـتقطب أَكْثَر من مِلْيُون وَنِصْف عَمِيل يوميًّا مِمَّا يَجْعَلُهَا وِجْهة التَّسَوُّق الأَكْثَر زِيَارَةً في الشَّرْق الأَوْسط، كَمَا تتعاون مَع فَرِيق عَمَل يُقدَّر بـ3 آلَاف مُوَظَّف، وَنَحْو 70 أَلْـــف تَاجِر عَبْر مِنَصَّتِها، وتُحَقِّق عائِدات ســـنويَّة تُقدَّر بـــ500 مِلْيُون دُولار.. لِلْمَزِيد حَوْل المُنَظَّمَة ومُنْتَجَاتها وخِدْمَاتها يُمكن زِيَارَة مَوْقِعِهَا الرَّسْمِيّ: https://souq.com.

2. فتشر (Fetchr) هي شَرِكَة نَاشِـــئَة لخِدْمَات الشـــحن والتوصيل البريديَّة اعتمادًا على الوَسَائِل التكنولوجيَّة،، تأسَّست على يَد إدْرِيس الرِّفَاعِيّ Idriss Al Rifai وجوي الجوني Joy Aljouny في عَام 2012م، وَيَقَع مَقَرُّها في إمَارَة دُبَيّ، وَتَمْلِك أَكْثَر من 3400 مُوَظَّف وَنَحْو ثَمَاني مَكَاتِب في أَكْثَر من 200 مَدِينَة في 4 دُوَل بِمَا في ذلك المَمْلَكَة العربيَّة السعوديَّة وَالإمَارَات العربيَّة المُتَّحِدَة وَمِصْر وَالبَحْرَيْن.. لِلْمَزِيد حَوْل الشَّرِكَة وخِدْمَاتها يُمكن زِيَارَة مَوْقِعِهَا الرَّسْمِيّ: https://fetchr.us.

3. أنغامي (Anghami) هِي أوَّل خِدْمَة من نَوْعِهَا في مَنْطِقة الشَّرْق الأَوْســـط وَشَـــمَال إفْرِيقْيا تهتمّ بخِدْمَة سُـــوق المُوســـيقَى الرَّقْمِيَّة وتُتِيح لمُسْـــتَخْدِمِيها الاسْـــتِمَاع إلَى المُوسِيقَى عَبْر أَجْهِزَتِهم الذكيَّة، وَلِذَلِك تتصدَّر الشَّرِكَة قَائِمَة المَنَصَّات الموسيقيَّة في المَنْطِقَة، وتُعَدّ اليَوْم المَنَصَّة الموســـيقيَّة الأُولَى في المَنْطِقَة، وتَتَمَيَّز بمكتبتها الموســـيقيَّة الضَّخْمَة الَّتي تحوي أَكْثَر من 30 مِلْيُون أغنيَّة متوفِّرة لأَكْثَر من 70 مِلْيُون مستخدم، كَمَا أنَّ هَذِه المَكْتَبَة مُرَخَّصَة ومستمدَّة من كُبْرَى شَرِكات الإنْتَاج العربيَّة والعالميَّة الرَّائِدَة، تأسَّست عَام 2012م على يَد أدِي مارون وايلي حَبيب كَشَرِكَة ذَات مسؤوليَّةٍ مَحْدُودَة مُسَجَّلة في جُزُر الكايمان، وَلَهَا مَكَاتِـــب في بَـــيْرُوت ودُبَيّ، وَهِـــي متوفِّرَة حَوْل العَالَم لِخِدْمَة الجاليَات العربيَّة في الخَـــارِج، وَفِي نِهَايَة عَام 2012م، أَطْلَقَت الشَّرِكَة تعاونًا اســـتراتيجيًّا اســـتثنائيًّا مَع مَجْمُوعَة إم بي سي MBC الإعلاميَّة لِعَرْض عَدَد من إنتاجاتها عَبْر خِدْمَة "أنغامي Anghami".. لِلْمَزِيد حَوْل الشَّرِكَة ومُنْتَجَاتها وخِدْمَاتها يُمكن زِيَارَة مَوْقِعِهَا الرَّسْمِيّ: https://www.anghami.com.

وقد تَمَكَّنَت الشَّرِكَة من تحقيق نجاحات سَريعة والحُصُول على تمْويلات من شَرِكَات كُبْرَى مثل: مُؤَسَّسَة **أم بي سي**(1)**(MBC)**.

أمَّا في المَرْكَز الثَّالِث ضِمْن هذه النَماذج فهي شَرِكَة **هوليداي مي**(2) **(Holidayme)**، وهـــي إِحدَى المِنَصَّات الإِلِكْتِرُونِيَّة الكُبْرَى المُتَخَصِّصَة في مَجَال خِدْمَات السِّـــيَاحَة والسَّفر، وتُقدِّم للجُمْهُور العَرَبيّ خِدْمَات الحُجوزات الخَاصَّة برحلات السَّفر، وَإِقَامَة بَرامج رحلات سياحيَّة كَامِلَة مُمَيَّزَة، وَقَد سَعَت هَذه المُنَظَّمَة لتَلْبية احْتِيَاجَات جُمْهُورها وعُمَلَائهـــا، ممَّا جعلها تُعتَبر من أَكْثَر المِنَصَّات نُمُوًّا في مَنْطِقة الشَّرْق الأَوْســـط في مَجَال السِّيَاحَة والسَّفَر(3).

وقـــد احتلَّت المَرْكَز الرَّابِـــع شَرِكَة **باي تابـــس**(4)**(Paytabs)**، والَّتِي تعمل في مَجَال الخِدْمَـــات الماليَّة الإِلكترونيَّة، وهي إِحْدَى الـــشَّرِكَات العربيَّة الرَّائِدَة في هذا المَجَال، فقد تَمّ تَأْسِيسُها في عام 2014م، وهي مِلْك لأَحَد رِجَال الأَعْمَال السعوديِّين، وهي من

1. **مُؤَسَّسَة أم بي سي (MBC)** تأسّست المَجْمُوعَة في عَام 1991م في لَنْدَن، وَهِي مَمْلُوكَة لِرَجُل الأَعْمَال السعوديّ وَلِيد الإِبْرَاهِيم، وَيَقَع مَقَرُّها الرَّئِيس في مَدِينَة دُبَيّ لِلإِعْلَام في دَوْلَة الإِمَارَات العربيَّة المُتَّحِدَة، وتضمّ المَجْمُوعَة نَحْو 18 قَنَاة تلفزيونيَّة، مثْل: MBC1 للترفيه العائليّ، وMBC MAX & MBC2 للأفلام العالميَّة وMBC3 الموجَّهة لِلْأَطْفَال وMBC BOLLYWOOD للأَفْلَام والمُسلسَلات وَالبَرَامج الهنديَّة والآسيويَّة، بالإِضَافَة إلى محطَّتَـــيْن إذَاعِيَّتَيْن هُمَا: MBC FM (للموسيقى الخليجيَّة)، وبانوراما FM للأغاني العربيَّة الحَدِيثَة، كَذَلِك تضمّ مُنَظَّمَة O3 لِلإِنْتَاج.. لِلْمَزِيد حَوْل المُؤَسَّسَة ومُنْتَجَاتها يمُكن زيَارَة مَوْقِعهَا الرَّسْمِيّ: https://www.mbc.net.
2. **هوليداي مي (Holidayme)** هي مِنَصَّة إلكترونيَّة فَرِيدَة تُقَدِّم حُلُول سَفَر سَرِيعَةً ومخصَّصة وفقًا لمُتَطَلَّبَات العميل وميزَانيَّته؛ حَيْث يُمْكِنُه الاخْتِيَار بَيْن مَجْمُوعَة وَاسِـعَة من البَرَامِج السـياحيَّة وَالفَنَادِق وَالمَعَالِم والتَّنقلات وَالرِّحَلات الجويَّة في مُخْتَلف الوِجْهات السـياحيَّة حَوْل العَالَم، وتَمّ إطْلَاق مِنَصَّة هوليداي-مي الإلكترونيَّة من قِبَل رَائِدَي الأَعْمَال غيث بهالا وديغفيجاي براتاب عَام 2014م في كُلّ من الإمَارَات العربيَّة المُتَّحِدَة وَالمَمْلَكَة العربيَّة السـعوديَّة، وتضمّ أَكْثَر من 300 أَلْف فُنْدُق وَأَكْثَر من 8 آلَاف نَشَـاط سـياحيّ، بالإِضَافَة إلى خِدْمَات نَقْل من وإلى المَطَارَات في 300 مَدِينَة حَوْل العَالَم، وَتَنْتَشِر مُكَاتِبُهَا في كُلّ من دُبَيّ وَالرِّيَاض وَالهِنْد، وَيَعْمَل بِهَا أَكْثَر من 200 مُوَظَّف.. لِلْمَزِيد حَوْل المِنَصَة وخِدْمَاتها يمُكن زِيَارَة مَوْقِعهَا الرَّسْمِيّ: https://www.holidayme.com.
3. عِـمَاد أبــو الفُتُوح، **أَقْوَى 10 شركات عربيَّة نَاشِـئة في عام 2017م**، موقع مَيْـدَان الجَزِيرة، آخِر زيارة في 16 يناير 2019م، النَّصّ مُتَاح على الرَّابط: https://goo.gl/zePoUC.
4. **بـاي تابس (Paytabs)** هي بَوَّابَة إلكترونيَّة لِإِدَارَة الأَعْمَال النقديَّة وَتَقْدِيم خِدْمَات الإِيدَاع السَّرِيع وَالأَمْن للمَدْفُوعات عَبْر الإنترنت، تَمّ تَأْسِيسُـها عَام 2013م من قِبَل عَبْدالعَزِيز فَهْد الجَوْف على غِرَار بَوَّابَة الدَّفْع العالميَّة باي بال (PayPal)، ويتمّ اسْـتِخْدَام البوَّابة في السـعوديَّة، وَالأَمَارَات، وَالبَحْرَيْن وَالهِنْد، وتتعامَل مَع نَحْو 168عملة أجنبيَّة، وقد حَصَلَت المُنَظَّمَة على شَهَادَة مِعْيَار الأَمَان لصناعة بَيَانَات بطاقات الدَّفْع وَالحِمَايَة من الاحْتِيَال. لِلْمَزِيد حَوْل المُنَظَّمَة وخِدْمَاتها يمُكن زِيَارَة مَوْقِعهَا الرَّسْمِيّ:.https://www.paytabs.com.

الشَّركَات المُمَيَّزَة في مَجَال الخِدْمَات الماليَّة، وبعد نجاح الشَّركَة تمَكَّنَت من الحُصُول على تمْويل كَبير من شَركَة أرامكو للاستِثْمار بها، وحَصَلَت على تمَويل بقِيمة 20 مليون دولار.

أمَّا المَرْكَز الخَامِس في التَّقْرير؛ فقد كان مِن نَصيب شَركَة **فيزيتا**(1)(**Vezeeta**)، وهي شَركَة مُتَخَصِّصَة في مَجَال الخِدْمَات الطِّبِّيَّة، من خِلَال تَطْبيق إلِكترُونيّ مَدْفوع الأجْر للاستشارات الطِّبِّيَّة، وهو تَطْبيق مِصريّ الأَصْل، تمَكَّن من الانْتِشَار والنَّجَاح خِلَال فَتْرَة وَجيزة، وحَصَل على تمْويل بقِيمة 11 مليون دولار أمريكيّ.

أمَّا المَرْكَز السَّادِس في تَقرير مَجلَّة **فوربس**(2)(**Forbes**) لأفْضَل الشَّركَات العربيَّة النَّاشِئة لعام 2017م؛ فقد كان من نصيب شَركَة **ذا لاكشري كلوزت**(3)(**The Luxury Closet**)، وهي من الشَّركَات المُتَخَصِّصَة في بَيْع المُنْتَجات الشَّخْصيَّة الفَاخِرَة، وهي شَركَة إماراتيَّة الأَصْل تمَكَّنَت من التَّوسُّع والانْتِشَار وحقَّقَت أرباحًا مُتَمَيِّزَةً وحَصَلَت على تمْويل بقِيمَة 10.8 مليون دولار.

1. **فيزيتا (Vezeeta)** هي مِنصَّة إلكترونيَّة رَائِدَة لتَقْديم خِدْمَات الرِّعَايَة الصِّحِّيَّة، وحَجْز الأَطِبَّاء، وبرنامج تَنْظِيم إدَارَة العِيَادات في مَنْطقة الشَّرْق الأوْسط وَشمَال إفْريقْيا، أَسَّسَها أَمِير برسوم عَام 2012م، وتستند المُنظَّمَة لتَقْديم استشارات للعُمَلاء بشَأْن الأطبَّاء في مُخْتَلف المَجَالات من خِلَال أكْثَر من 200 ألْف تَقْيِيم مُثْبَت ومُراجَع عَبْرَ المِنَصَّة يُسَاعِد المَريض على البَحْث، وَالمُقَارَنَة، وحَجْز زيارَات مَع أفْضَل الأَطِبَّاء، كَمَا يُقَدِّم للأَطِبَّاء خِدْمَات تَنْظِيم إدَارَة العِيَادات، وَالمُنَظَّمَة يَعْمَل بهَا أَكْثَر من 200 مُوَظَّف، وتتلقى نَحْو 60 ألْف حَجْز شَهريًّا مَع 6 آلاف طَبِيب مُشْتَرِك، مِن قِبَل مِلْيُون مستخدِم عَبْرَ مِنْطَقَة الشَّرْق الأوْسط وَشمَال إفْريقيا بفُرُوعِهَا في كُلّ من القَاهِرَة، الأُرْدُن، لُبْنَان، المَغْرِب، وَالأَمَارَات العربيَّة المُتَّحِدَة... لِلْمَزيد حَوْل المُنظَّمَة وخِدْمَاتها يُمْكن زيَارَة مَوْقِعِهَا الرَّسْميّ: https://www.vezeeta.com.
2. **فوربس (Forbes)** هي أَكْبَر عَلَامَة تجاريَّة لوسائل الأَعْمَال التجاريَّة في العَالَم، أَسَّسها المحرِّر الصحافيّ الاقتصاديّ بيرتي تشارلز أو "بي سي" فوربس Bertie Charles or "B. C. " Forbes عَام 1917م كمَجَلَّة اقتصاديَّة تهتمّ بإِخْبَار المَال وَالأَعْمَال، وَفي سَنَوَات الطَّفْرة في العشرينيَّات مِن القَرْن العشْرين، كَانَت Forbes تتصدَّر مجلَّات الأَعْمَال التجاريَّة في البِلَاد، وَعَملَت بشكل جيِّد من خِلَال التَّرْويج لِعَالَم الأَعْمَال من خِلَال الكَشْف عَن لَمْحَات عَن الشخصيَّات الَّتي تَقف وَرَاء الأَرْقَام والمُنْتَجَات، وسريعًا مَا حقَّقَت المَجَلَّة تفوُّقًا ملحوظًا، وكَانَت أَعدَادُها مُتَدَاوِلَة بقُوَّة مُقَارَنَة بمُنَافسيها، وأَصْبَحَت مَصْدرًا موثوقًا للْمَعْلُومَات الماليَّة، وقد أَطْلقَت المُنظَّمَة مَعْهدًا للاستشارات الاستثماريَّة، وَالكَثير من المجلَّات المُتَخَصِّصَة، مثْل: Forbes Global Business and Finance، مَجَلَّة التُّرَاث الوطنيَّة وEgg وَهي مَجَلَّة لعُشَّاق الفَنّ، يُصَلّ عَدَد زُوَّار المحتوى الرقميّ التَّابع للمُنَظَّمَة إلى 94 مِلْيُون زَائِر شهريًّا، و4,6 مِلْيُون قَارئ من خِلَال إصداراتها المَطْبُوعَة، وَذلك من خِلَال شَبَكَة ضَخْمَة مِن فَرِيق عَمل يَضُمّ أَكْثَر من 2800 من المُحَرِّرين والصَّحَفِيِّين والمُسَاهِمين.. لِلْمَزيد حَوْل المُنظَّمَة ومُنْتَجَاتها يُمكن زيَارَة مَوْقِعهَا الرَّسْميّ: https://www.forbes.com.
3. **ذا لاكشري كلوزت (The Luxury Closet)** هِي وَاحِدَة من كُبْرَى شَركَات شَحن وَبَيْع وَشِرَاء المُنْتَجَات الشَّخْصِيَّة الفَاخِرَة في مَنْطَقة الشَّرْق الأوْسط؛ مثْل: حَقَائِب اليَد وَالإِكْسسَوارات والمُجَوْهَرات وَأكْثَر من 16 ألْف عُنْصُر آخَر فَريد من نَوْع، وَقَد تمّ تَأْسيسها في عَام 2011م في إمَارَة دُبَيّ على يَد كونال كابور KUNAL KAPOOR، ويتكوّن فَرِيق عَمَلها من نَحْو 120 فردًا من 16 جنسيَّة مُخْتَلفَة، وتُحَقِّق عائدات سنويَّة تَقْترِب مِن 8 ملايين دُولار. لِلْمَزيد حَوْل المُنظَّمَة ومُنْتَجَاتها يُمكن زيَارَة مَوْقِعهَا الرَّسْميّ: https://theluxurycloset.com.

وفي المَرْكَز السَّابع جاءت شَركَة **يا مسافر**[1](**Yamsafer**)، وهي شَركَة تَقُوم على تَطْبيق إلِكْترُونيّ يُقدِّم خِدْمَات الحَجْز للمُسَافِرين من فَنادِق وطَيران، وهي شَرِكَة فِلَسطينيَّة الأصْل، تُقدِّم خِدْمَات مُتَمَيِّزَةً وسَريعةً للجُمْهُور والعُمَلَاء، فتَمَكَّنَت من تَحقيق الرَّواج الإِلِكْتِرُونيّ وحَصَلَت على العَديد من العُمَلَاء، وتَمَكَّنَت في وقت قصير من الحُصُول على تَمْويل قِيمتُه 10 مليون دولار.

أمَّا المَرْكَز الثَّامن فكان من نصيب شَركَة **مامز ورلد**[2](**Mumzworld**)، وهي شَرِكَة مُتَخَصِّصَة في بَيْع المُنْتَجات الَّتي تَحْتَاجُها الأُمَّهات والأَطْفَال، وذلك من خِلَال مَتْجَر إلكترونيّ؛ حيث يَتِمّ تَقديم الطَّلَب للشَرِكَة إلكترونيًّا على المُنْتَج المَطْلُوب، ويَتِمّ تَوْصيلُه لمَنْزِلك، وهي من الشَّرِكَات الإماراتيَّة.

أمَّا عن المَرْكَز التَّاسع؛ فقد حَصَلَت عليه شَرِكَة **يلا كومبير**[3](**Yallacompare**)، وهي عِبَارَة عن مِنَصَّة إلكترونيَّة مُتَخَصِّصَة في مَجَال مُقَارنة المُنْتَجات الماليَّة المُخْتَلفَة، وهي إماراتيَّة الأصْل، وقد تَمَكَّنَت من الحُصُول على تَمويل بقِيمَة 9.4 مليون دولار أمريكيّ بعد تَمَكُّنِها من تَحقيق نجاح مَلْمُوس في وقت وجيزٍ[4].

---

1. **يا مسافر (Yamsafer)** هي ثَاني أَكْبَر خِدْمَة حَجَز للفنادق عَبْر الإنترنت في مَنْطقه الشَّرْق الأوْسَط؛ من حَيْث حَجْم المُعَامَلَات بَعْد Booking. com، وقَد تأسَّست الشَركَة في مَدينَة رَام اللَّه الفلسطينيَّة عَام 2011م من قِبَل رَائِد الأَعْمَال فَارس زَاهر، وتُقدِّم الشَركَة خِدْمَة حَجَز الفَنادق لأَكْثَر مَن 10 ملايين غُرْفَة فندقيَّة حَوْل العَالَم باسْتِخدَام الحُلُول التِّكْنولوجيَّة المُوَاكِبَة لتطوُّرَات العَصْر، لأكْثر من 200 أَلْف مَكَان إقَامَة في أَكْثر من 4000 مَدينَة حَوْل العَالَم، وتَتَمَرْكَز خِدْمَاتها في 18 دَوْلَة في مَنْطقة الشَّرْق الأوْسَط، خَاصَّةً في تُرْكيا، ودُبيّ، وَالرِّيَاض، وشَرْم الشَّيْخ، بالإِضَافَة إلى المنتجعات السياحيَّة وجُزُر مُخْتَلفَة حَوْل العَالَم، مِثْل: تايْلَنْد، وماليزيا، وسيريلانكا.. للْمَزيد حَوْل الشَرِكَة وخِدْمَاتها يُمكن زيَارَة مَوْقِعهَا الرَّسْميّ: https://www.yamsafer.com.
2. **مامز ورلد (Mumzworld)** هُو أوَّل وَأكْبَر مَوْقع للتسوُّق عَبْر الإنترنت في الشَّرْق الأوْسط للأُمَّهَات والرُّضَّع وَالأَطْفَال، وَقَد تَمّ تَأسيسُه في عَام 2011م من قِبَل فَريق من رِجَال الأَعْمَال وَالآبَاء وَالأُمَّهَات المُهْتَمِّين وَالمُتَمَرِّسين وَذَوي الخِبْرَة، ويُقَدِّم خِدْمَاته في الأَمَارَات وَالمَمْلَكَة العربيَّة السعوديَّة وَقطر والكويت وَالبَحْرَيْن وَعُمَان والأُرْدن وَلُبْنَان، ويشحن لجَميع أنْحاء العالَم، ويتوافَر لَدَيْه أَكْثَر من 250 أَلْف مُنْتَج من أَكْثر من 4500 عَلَامَة تجاريَّة عالميَّة رَائِدَة.. للمَزيد حَوْل الشَرِكَة ومُنْتَجَاتها يُمكن زيَارَة مَوْقِعهَا الرَّسْميّ: https://www.mumzworld.com.
3. **يلا كومبير (Yallacompare)** هي مِنَصَّة إلكترونيَّة إماراتيَّة مُتَخَصِّصَة في مُقَارَنَة المُنْتَجات الماليَّة المُخْتَلِفَة، وَمُسَاعَدَة المُسْتَخْدِمين في إيجَاد وَمُقَارَنَة بطاقَات الائْتمَان والقُروض الشَّخْصيَّة والرُّهُون العقاريَّة وقروض السَيَّارَات وَالتَّأْمين وَالحِسَابَات المصرفيَّة من مَجْمُوعَة مُتَنَوِّعَة من البنوك وَالمُؤَسَّسَات الماليَّة المَحَلِّيَّة والدَّوْليَّة، تَمّ إطْلَاقهَا في الإمَارَات في عَام 2011م من قِبَل رَجُل الأَعْمَال جون ريتشارد John Richards، وَالآن تَنْتَشِر في 8 دُوَل أُخْرَى هي قَطَر وَالبَحْرَيْن والكويت والسعوديَّة وَمِصر وَلُبْنَان وَعَمَّان والأُرْدُن.. للمَزيد حَوْل الشَركَة وخِدْمَاتها يُمكن زيَارَة مَوْقِعهَا. الرَّسْميّ: https://yallacompare.com.
4. **أَقْوى 100 شَركَة نَاشِئة عربيَّة**، موقع فوربس لمَنْطَقَة الشَّرْق الأوْسَط، آخِر زيارة في 16 يناير 2019، النَّصّ مُتَاح على الرَّابط: https://goo.gl/NxkBhG.

أمَّا المَرْكَز العاشِرُ؛ فقد حَصَلَت عليه شَرِكَة **طَقْس العَرَب**[1]**(Arab Weather)**، وهي شَرِكَة تَقُوم على إطلاق تَطْبيق إلِكْتِرُونيّ من أَجْل التَّنَبُّؤ بحَالة الجَوّ، وقد كانت نَشْــأَة هذه الشَرِكَة في الأُرْدَن، وحقَّقَت أرباحًا كبيرةً مع إطْلاقِها.

وفي تَقرير فوربس لأَفْضَل الشَّرِكَات النَّاشِــئَة لعــام 2018م، تَغيَّر تَرتيب الشَّرِكَات المَذْكورة، فبالنِّسْبَة لشَرِكَة **فيتشر (Fetchr)** حَافظَت على مَرْكَزها الأَوَّل للعام الثَّاني عــلى التَّوالي، وحَصَلَت شَرِكَة **هوليداي مي (Holidayme)** على المَرْكَز الثَّاني بعدما زَاد تَمْويلُها إلى قِيمة 24 مليون دولار أمريكيّ.

أمَّا تَطْبيق **فيزيتا (Vezeeta)** للخِدْمَات الطِّبِّيَّة فقد قَفَز للمَرْكَز الثَّالث بعدما تمَكَّن مــن الحُصُول على تَمْويــل بقِيمَة 22,6 مليون دولار، وبالنِّسْــبَة لتَطْبيق **باي تابس (Paytabs)**؛ فقــد حَافَظ على المَرْكَز الرَّابِع بقِيَمِة تَمْويل 20 مليون دولار، أمَّا المَرْكَز الخَامِــس في عام 2018م فقد كان من نَصيب شَرِكَــة **إيكار**[2]**(ekar)** وهو تَطبيق مُتَخَصِّص في خِدْمَات النَّقْل التَّشَارُكيَّة، وقد تمّ إنْشَاؤُه عام 2016م في دَوْلَة الإمَارات العربيَّة المُتَّحِدَة.

1. **طَقْس العَرَب (Arab Weather)** هِي أَوَّل وَأَكْبَر شَرِكَة طَقْس واستشارات الأَرْصَاد الجويَّة في الوَطَن العربيّ، تأسَّسَت عَام 2010م على يَد رَائِد الأَعْمَال الأردنيّ مُحَمَّد آل شَاكِر، وتوفِّر الشَرِكَة خِدْمَات خَاصَّةً بالطَّقْس عَالِيَة الجَوْدَة وبعِدَّة لُغَات، من خِلَال الاِسْــتِعَانَة بفريق عَمَل من الخُبَرَاء المُدَرَّبين في مَجَال الأَرْصَاد الجويَّة وَالتَّابِعِين لِأَفْضَل المَرَاكِز التعليميَّة في العَالَم مثْــل: الكُلِّيَّــة البريطانيَّة للأرصاد الجَوِيَّة (UK Met Office College)، وَلَــدَى الشَرِكَة مكتبان تمثيليَّان؛ الأَوَّل في مَدِينَة دُبَيّ في الأَمَارَات العربيَّة المُتَّحِدَة وَالآخَر في العَاصِمَة الأردنيَّة عمَّان، وَيَعْمَل لَدَى الشَرِكَة أَكْثَر من 20 مُوَظَّفًا في مجالات مُختلفة، وَأَطْلَقَت الشَرِكَة مَع تَأْسيسِها موقعًا خاصًّا بِهَا يَحْمَل الاِسْم ذَاته يُغَطِّي أَكْثَر من 5 آلَاف مَنْطِقة في الوَطَن العَرَبيّ وَلِجَمِيع السُّكَّان البَالِغ عَدَدُهُم نَحْو 400 مِلْيُون شَخْص، وَاكْتَسَب المَوْقع شُهرةً كبيرةً على مَدَار السَّنَوَات المَاضِيَة؛ إذ يَسْتَقْبل قُرابَة المليون زَائِر شهريًّا مِن الأُرْدُن، وَنِصْف مِلْيُون زَائِر مِن المَمْلَكَة العربيَّة السعوديَّة، وَيَبْلُغ مَجْمُوع الزيارات شَهْرِيًّا أَكْثَر من 5 ملايين زِيَارَة.. لِلْمَزِيد حَوْل الشَرِكَة وخِدْمَاتها يُمكن زِيَارَة مَوْقعَهَا. الرَّسْمِيّ: https://www.arabiaweather.com.
2. **إيكار (ekar)** تُعَدّ الشَرِكَة أَوَّل وَأَكْبَر مُشَغِّل لمشاركات السَيَّارَات في الشَّرْق الأَوْسط، عَبْر تَطْبِيق مُتَخَصِّص في خِدْمَات النَّقْل التشــاركيَّة عِنْد الطَّلَب بِأَكْثَر من أَلْف سَــيَّارة مَدفُوعَة الأَجْر (يوميًّا أَو أســبوعيًّا) عَبْر الخَلِيج العربيّ، وَقَد تَمّ تَأْسيسُها عَام 2016م في دَوْلَــة الإِمَــارَات العربيَّة المُتَّحِدَة على يَــد النرويجيّ فيلهيلم هيدبيرغ Vilhelm Hedberg، وتَمّ اخْتِيَار الشَرِكَة مِــن قِبَل هَيئَة الطُّرُق وَالمُواصَلات الإماراتيَّة كمُزَوِّد لِمَشْرُوع مُشَــارَكَة 100 سَــيَّارة، وَيَتَجَــاوَز عَدَد عُمَلاء الشَرِكَة 50 أَلْف عَمِيل، وتُحقِّق مُعَدَّل نُمُوّ يَبْلُغ ٪20 شَهريًّا مُنْذ إنشائها، وحقَّقت عائدات تُقدَّر بِأَكْثَر من 5,4مِلْيُون دُولار أمريكيّ في يَنَايِر 2017م. لِلْمَزِيد حَوْل الشَرِكَة ومُنْتَجَاتها وخِدْمَاتها يُمكن زِيَارَة مَوْقِعهَا.الرَّسْمِيّ:.https://ekar.ae.

أمَّا المَوْقع الإلِكْترُونيّ مَوْضُوع(1)(Mawdoo3)؛ فقد حَصَل على المَرْكَز السَّـــادِس وهو مَوْقع أُرْدنيّ مُتَخَصِّص في نَشْر المُحْتَوى باللُّغَة العربيَّة فقد تَمّ إِنْشَاؤُه عام 2012م، وحَصَل على تمويل بقيمة 15,5 مليون دولار أمريكيّ. والمَرْكَز السَّـــابِع كان من نصيب مَوْقع سُوق المَــالِ(2)(Souq Almal) المُتَخَصِّص في المُنْتَجــات الماليَّة وهو مَوْقع إماراتيّ الأصل تَمّ إِنْشاؤُه عام 2012م، وتمَكَّن بعد نَجَاحِه من الحُصُول على تَمويل بقيمة 15 مليون دولار. أمَّا عن تَطْبيق لَمْسَــة(3)(Lamsa) الخَاصّ بتَقْديم محتوًى باللُّغَة العربيَّة للأَطْفال والَّــذِي ذَاع صِيتُه خِلَال العَام الماضي (2018م)؛ فقد تمكَّن من الحُصُول على المَرْكَز الثَّامِن في هذه القَائمة، وهي من التَّطْبيقات المُمَيَّزَة للأطفال، وقد تَمّ إِنْشَــاؤه عام 2013م، وهو تَطْبيق إماراتيّ الأَصْل تَمَكَّن من تحقيق انتشار واسع في العَالم العَرَبيّ، وحَصَل على تمويل بقِيمة 12,55 مليون دولار أمريكيّ.

1. مَوْضُــوع (Mawdoo3) هــي مِنَصَّة إلكترونيَّة أردنيَّــة رَائِدَة تُقَدِّم المُحْتَوى العربيّ المَوْثُوق عــلى الإنترنت وتزوِّد القَارئ بمَعْلُومَات مَوْثُوقَة عَن كُلّ مَا يهمُّه وَيُبْحَث عَنْه في مُخْتَلف المَجَالات، وَقَد تأسَّست عَام 2010م على يَد الشَّابَّيْن مُحَمَّد جَبْر ورامــي القَواســمي، وكَانَت قَبْل ذلك مُبَادَرَة فائزَة بالمركز الأَوَّل في جَائزَة المَلكــة رَانيا الوَطَنيَّة للرِّيَادَة عَن فِئَة الجَامعَات والأكاديميِّين لِعَام 2011م، ويَسْــتَقْطِب المَوْقع الآن أَكْثَر من 50 مِلْيُون زَائِر شــهريًّا من خِلَال 150 أَلْف مَقَال لِســتَّة آلَاف كَاتِــب مُمَيَّز، وَفي عَام 2018م أَعْلَنَت المِنَصَّة حُصُولَهَا على اســتثمارات جَديــدَة بِقِيمَة 5,13 مِلْيُون دُولار في خِتَام الجَوْلَة الاســتثماريَّة الثَّانِيَة، وَذَلِك مِن قِبَل شَركَة كينغزواي Kingsway البريطانيَّة، وبمُشَــارَكة من شَرِكَة إندور كابيتال Endure Capital الأمريكيَّة.. لِلْمَزِيد حَوْل الشَرِكَة وخِدْمَاتها يُمكن زِيَارَة مَوْقِعهَا الرَّسْمِيّ:. https://mawdoo3.com.
2. سُــوق المال (Souqalmal.com) هُو مَوْقع المُقَارَنَة الأَوَّل في الشَّرْق الأَوْســط للمُنْتَجَات الماليَّة والتأمينيَّة، تَمّ تأسيســه في مَايُو عَام 2012م على يَد أمبارين مُوسَى Ambareen Musa، ويُتِيح المَوْقع لمُسْتهلكي مِنْطَقَة الشَّرْق الأَوْسط وَشمَال إفْرِيقْيا أَحْدَث التَّفَاصِيل وأدقّ البَيَانَات عَن أَكْثَر من 3200 من الخِدْمَات المصرفيَّة لِلْأَفْرَاد، والاتِّصَالات، وَالتَّأْمين، وَالتَّعْليم المقدَّمة من مُخْتَلف مُقَدِّمي الخِدْمَات في دَوْلَة الأَمَارَات العربيَّة المُتَّحِدَة وَالمُمَلَّكَة العربيَّة السُّعوديَّة، يَشْتَمِل المَوْقع على بَيَانَات أَكْثَر من 360 بطاقَة ائتمانيَّة و450 حسابًا مصرفيًّا و147 قرضًا شخصيًّا و100 قَرْض سَيَّارة و105 قروض عقاريَّة و1143 خَطًّا للهَاتِف المَحْمُول و280 مَدْرَسَة و 234 دَار رِعَايَة و100 صَفْقَة سَيَّارَات، بالإِضَافَة إلى 115 منتجًا ماليًّا للمُؤَسَّسَات الصَّغِيرة والمُتَوَسِّطَة، وَفي عَام 2015م حَصَل المَوْقِع على جَائِزَة "الأَعْمال التجاريَّة عَبْر الإِنْتَرنت للعام" من قِبَل Gulf Capital SME Awards Meed وتَــمّ تَصْنِيفُــه ضَمْن أَفْضَل 100 شَرِكَة صَغِيرَة ومُتَوَسِّــطَة في دُبَيّ.. لِلْمَزيد حَوْل الشَرِكَة وخِدْمَاتها يُمكن زِيَارَة مَوْقِعهَا الرَّسْمِيّ: https://www.souqalmal.com.
3. لمســة (Lamsa) وَهُو تَطْبِيق تعليميّ وترفيهيّ لِلْأَطْفَال وَالأُسْرَة العربيَّة وَقَد تَمّ إطْلَاقُه عَام 2013م على يَد الشَّــابّ الإماراتيّ بَدْر ورد، وَبَلَغ عَدَد دَقَائِق القِرَاءَة لِلْأَطْفَال العَرَب عَبْر التَّطْبِيق نَحْو مليار دَقِيقَة، وَوَصَل تَفَاعُل الأَطْفَال مَع التَّطْبِيق مَا مُعَدَّلُه 10 آلَاف تَحْمِيــل يوميًّــا، وَبَلَغ عَدَد التحميــلات مَا يُقَارِب 5 ملايين وَنِصْف، ويتصدَّر التَّطْبِيــق قَائمَة تطبيقات الأَطْفَال على مُخْتَلف المَتَاجِر الإلكترونيَّة في 10 دُوَل عربيَّة من ضِمْنهَا: السعوديَّة وَمِصْر وَالأَمَارَات العربيَّة المُتَّحِدَة، وَيَعْمَل في هَذَا التَّطْبِيق فَرِيق مُمَيَّز يَتَجَاوَز 85 فردًا.. لِلْمَزِيد حَوْل الشَرِكَة ومُنْتَجَاتها يُمكن زِيَارَة مَوْقِعهَا الرَّسْمِيّ: http://www.lamsaworld.com.

أمَّا المَرْكَز التَّاسِع فكان مِن نَصيب تَطْبيق **بيهايف** [1]**(Beehive)**، وهو أَحَد التَّطْبيقات المُتَخَصِّصَة في تَقْديم القُرُوض للمَشْروعات الصَّغيرَة والمُتوسِّطة في العالَم العَرَبيّ، تَمّ إنْشاؤُه عام 2014م في دَوْلَة الإمارات العربيَّة المُتَّحِدَة، وحَصَل على تمويل بقِيمَة 11,5 مليون دولار أمريكيّ.

أمَّا المَرْكَز العَاشِر فقد كان من نصيب شَرِكَة **يلا كمبير (YallaCompare)**، والَّتِي انْخَفَض تَقْييمُها عن تقرير 2017م؛ حيث كانت في المَرْكَز التَّاسِع، وتَرَاجعَت للعاشِر في تَقرير 2018م.

أمَّا المَرْكَز الحادي عَشَر فقد كان من نَصيب تَطْبيق **إنستا شوب** [2] **(InstaShop)**، وهو تُطْبيق يَقُوم على تَوْصِيل سِلَع البِقَالَة للمَنَازِل، تَمّ إنْشَاؤُه في الإمارات العربيَّة المُتَّحِدَة عام 2015م، وحَصَل على تمويل بقِيمة 9,5 مليون دولار أمريكيّ.

وجاءت في المَرْكَز الثَّاني عَشَر شَرِكَة **سكريبتر** [3] **(Scriptr)**، وهي شَرِكَة لبنانيَّةٌ، تمْتَلِك مِنَصَّةً لتَطْبيقات إنْتَرْنِت الأشياء، وتأسَّست عام 2015م على يَد رَائد الأَعْمال رابح نصَّار.

1. **بيهايف (Beehive)** هِي إحْدَى المِنَصَّات المُتَخَصِّصَة في تَقْدِيم القُرُوض الماليَّة للمَشْروعات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة في الوَطَن العَرَبِيّ، وأَوَّل مِنَصَّة للإِقْراض من نَظِير إلى نَظِير peer to peer خَاضِعَة للتَنْظِيم في مَنْطِقه الشَّرْق الأَوْسط وَشِمَال إفْرِيقْيا، وتوفّر المِنَصَّة للمستثمِرين العالَمِيِّين فِرْصَةً لِكَسْب عَوَائِد جذَّابَة من خِلَال الاسْتِثْمَار المُبَاشِر في أَعْمَال قَوِيَّة وجديرة بالائتمان عَبْر الإِقْرَاض، وتَمّ إطْلَاقُهَا عَام 2014م في دُبَيّ على يد كريج مور Craig Moore، وقدَّمت الشَرِكَة خِدْمَات الإِقْرَاض بأَكْثَر من 300 مِلْيُون دِرْهَم على 400 طَلَب من الشَّرِكَات الصَّغِيرَة والمُتَوَسِّطَة.. لِلْمَزِيد حَوْل الشَرِكَة وخِدْمَاتها يُمكن زِيَارَة مَوْقِعَهَا الرَّسْمِيّ: https://www.beehive.ae.
2. **إنستا شوب (InstaShop)** هِي شَرِكَة إماراتيَّة تكنولوجيَّة مُتَخَصِّصَة في تَسْوِيق وتَوْصِيل سِلَع البِقَالَة للمَنَازِل من خِلَال تَطْبِيق وَمَوْقع إلكترونيّ بِالِاسْم ذَاتِه، وَقَد تَمّ إِنْشَاؤُها في الأَمَارَات العربيَّة المُتَّحِدَة في يونْيو عَام 2015م، مِن قِبل جون تسيوريس John Tsioris، وَتَعْمَل الشَرِكَة حَالِيًّا في أَكْثَر من 80 مَنْطِقةً في الأَمَارَات العربيَّة المُتَّحِدَة وَالبَحْرَيْن وَقَطَر من خِلَال شَبَكَة وَاسِعَة مِن مَحَلَّات السُّوبر مَارِكت الشَّرِيكَة.. لِلْمَزِيد حَوْل الشَرِكَة ومُنْتَجَاتها وخِدْمَاتها يُمكن زِيَارَة مَوْقِعَهَا الرَّسْمِيّ: https://instashop.ae.
3. **سكريبتر (Scriptr)** هِي شَرِكَة تكنولوجيَّة لبنانيَّة تُدِير مِنَصَّةً سحابيَّة لِتَنْفِيذ تطبيقات إِنْتَرْنِت الأَشْيَاء الآمِنَة والقَابِلَة للتَّطْوِير. تأَسَّست عَام 2015م في مَدِينَة بَيْرُوت على يَد رَائِد الأَعْمَال رَابح نصَّار، وتوفِّر الشَرِكَة للمُطَوِّرين مَجْمُوعَةً وَاسِعَةً من الأَدَوَات وواجهات بَرْمَجَة التَّطْبِيقَات والمُوصِّلات الَّتِي تَعْمَل على تَبْسِيط عمليَّة التَّطْوِير وَتَقْلِيل وَقْت التَّسْوِيق، وبشكل خاصّ يُمْكِن للعُمَلاء الاسْتِفادَة من مُوَصِّل scriptr. io الخَاصّ بِوَاجِهَات بَرْمَجَة تَطْبِيقَات Withings، وَاسْتِخْدَامُه بِسُهُولَة في البَرَامِج النَّصِّيَّة الخَاصَّة بِهِم لِإِنْشَاء تطبيقات مُتَطَوِّرَة حَوْل مُنْتَجَات Withings، وتتيح المِنَصَّة للمُستخدِمين الوُصُول إلى سُوق تَضُمّ أَكْثَر من 100 مُوصِل لِمَنَصَّات IoT و Enterprise، و أَكْثَر من 60 وَاجِهةً مِن واجهات بَرْمَجَة التَّطْبِيقات الَّتِي تُبَسِّط بشكل كبير تَطوير التطبيقات.. لِلْمَزِيد حَوْل الشَرِكَة وخِدْمَاتها يُمكن زِيَارَة مَوْقِعَهَا.الرَّسْمِيّ: https://www.scriptr.io/.

وفي المَرْكَز الثَّالِث عَشَر جاءت شَرِكَة **سيرفيس ماركت** (1) **(ServiceMarket)** الإماراتيَّة، الَّتي تأسَّست عام 2014م مِن قِبَل بانة الشوملي، وويم تورفس، لتَعْمَل كمَوْقع لخِدْمَات المنَازل ونَقْل الأَثَاث.

بَيْنَما حَظِيَت شَرِكَة **هيلبينج** (2) **(Helping)** الإماراتيَّة بالمَرْكَز الرَّابِع عَشَر من القَائِمَة، وقد تأسَّست العَام 2015م، على يَد رَائِدَة الأَعْمال مَنار الكسَّار، وتُقدِّم للعُمَلَاء تَطْبيقًا لخِدْمَات المنَازل بحَسَب الطَّلَب (3) .

أمَّا **مَوْقع وظِّف** (4) **(WAZZUF)** فقد حَصَل على المَرْكَز الخَامِس عَشَر، وهو مَوْقع مِصْريّ تَمّ إنْشَاؤُه عام 2012م، بهَدَف نَشْر الوظَائِف الخالية، ورَفْع السِّيَر الذاتيَّة مِن قِبَل الشَّبَاب؛ من أَجْل تعريف جهات العَمَل بالكَفَاءات المُخْتَلفَة من الشَّبَاب المصريّ والعَرَبيّ، وقد حقَّق المَوْقع نجاحًا جَيِّدًا في وقت وجيز، وحَصَل على إعْلانات من كُبْرَى الشَّرِكَات في الوَطَن العَرَبيِّ، وتَمَكَّن من الحُصُول على تَمْويل بقِيمة 8 ملايين دولار

1. **سيرفيس ماركت (ServiceMarket)** هي شَرِكَة إماراتيَّة للتَّسوُّق عَبْر الإنترنت توفِّر عُرُوض الأَسْعَار والحُجُوزات عَبْر الإنترنت للنَّقْل والخِدْمَات المنزليَّة والتَّأْمين، وَقَد تأسَّسَت الشَرِكَة في إمَارَة دُبَيّ عَام 2013م من قِبَل بانه الشوملي، وويم تورفس، لتَعْمَل كموقع لخِدْمَات المنَازل وَنَقْل الأَثَاث، ونمَت لتَخْدُم في ستّ دُوَل عربيَّة في الشَّرْق الأَوْسط منْهَا: الإمَارَات والسعوديَّة وَقطر والكويت، من خِلَال شَبَكَة وَاسِعَة تَضُمّ أَكْثَر من 200 شَريك، مَع خُطَط للتوسُّع في مَنْطِقه الشَّرْق الأَوْسط وَشمَال إفْريقْيا وَخَارجَهَا.. للْمَزيد حَوْل الشَرِكَة وخِدْمَاتها يمُكن زيَارَة مَوْقعَهَا الرَّسْميّ: https://servicemarket.com.
2. **هيلبينج (Helping)** هي السُّوق الرَّائِدَة عَبْر الإِنْتَرنَت للخِدْمَات المنزليَّة خَارج الولَايَات المُتَّحِدَة، وَقَد تأسَّست في الشَّرْق الأَوْسط على يَد رَائِدَة الأَعْمَال الإماراتيَّة مَنَار الكسَّار في أوَائِل عَام 2015م وَيَقَع مَقَرُّها الرَّئيس في إمَارَة دُبَيّ، وتتوافر خِدْمَاتها في أَكْثَر من 200 مَدينَة في أَكْثَر من 10دول حَوْل العَالَم، مِثْل: أَلْمانيا وَالأَمَارَات وفرنسا وإيطاليا، ونالت إعْجَاب أَكْثَر من 100 أَلْف عَميل.. للْمَزيد حَوْل الشَرِكَة وخِدْمَاتها يمُكن زيَارَة مَوْقعَهَا الرَّسْميّ: https://www.helpling.com.
3. **أقْوَى 100 شركة نَاشِئَة عَربيًّا من حيث التَّمْويل لعام 2018م**، مَوْقع أراجيك، آخِر زيارَة في 1 أغسطس 2019م، النَّصّ مُتَاح على الرَّابِط: shorturl.at/jqLMN.
4. **وَظِّف (WAZZUF)** تَمّ إنْشَاء المَوْقع وإدارَتُه بوَاسِطَة BasharSoft، وَهي شَرِكَة تقنيَّة تأسَّسَت عَام 2009م وَوَاحِدَة من عَدَد قَليل جِدًّا من الشَّرِكَات في مَنْطقه الشَّرْق الأَوْسط وَشمَال إفْريقْيا المُتَخَصِّصَة في تَطوير حُلُول التَّوْظيف المُبْتَكرَة عَبْر الإنترنت لكبَار الشَّرِكَات والمُؤَسَّسَات، ومُنْذ مَايُو 2012م نَجَح المُوقع في خِدْمَة أَكْثَر من عَشَرَة آلاف من كبَار الشَّرِكَات وَأَصْحَاب العَمَل في مِصْر، وتَمّ عَرْض 1.5 مِلْيُون سِيرْه ذاتيَّة عَبْر منصته و مِائة أَلْف من البَاحِثين عَن عَمَل الَّذين تَمّ توظيفهم مُبَاشَرَة من خِلَاله، وإجمالًا تَمّ الإعْلان عَن أَكْثَر من 250 أَلْف وَظيفَة شَاغِرَة مَفْتُوحَة في مِصْر وَالأَمَارَات العربيَّة المُتَّحِدَة وَقَطْر ودُوَل الخَليج الأُخْرَى، وَالآن يَزُور المَوْقع أَكْثَر من خَمْسمِائَة أَلْف مُسْتَخْدَم شهريًّا للْبَحْث عَن وَظَائِف.. للْمَزيد حَوْل الشَرِكَة وخِدْمَاتها يمُكن زيَارَة مَوْقِعَهَا الرَّسْميّ: https://wuzzuf.net.

أمريكيّ، هذا فَضْلًا عن تميُّز شَرِكَة **سويفل**(1)**(Swvl)** المصريَّة لخِدْمَات النَّقْل الذَّكيّ، والَّتِي تأسَّست عام 2017م، من جانب الرُّوَّاد الشَّبَاب؛ مُصطَفى قَنْديل، مَحْمُود نُوح، وأَحْمَد صباح، وتَقْبَع في المَرْكَز السَّــادِس عَشَر من قَائمـــة "فوربس"، ويلِيها مَوْقع **بايزات** (2) **(Bayzat)** الإماراتيّ المُتَخَصِّص في مَجَال التَّأْمِين الصِّحِّيّ وحُلول المَوارد البَشريَّة، والَّذِي تَمّ إنْشــاؤُه عام 2014م، وحَصَل على تمْويل بقِيمَة 7,6 مليون دولار أمريكيّ، ويَقْبَع في المَرْكَز السَّابِع عَشَر في القَائمة (3) .

1. **سـويفل (Swvl)** هِي شَرِكَة نَاشِـئَة للنَّقْل التِّكْنُولُوجِيّ تأسَّست عَام 2017م على يَد ثَلَاثَة من رُوَّاد الأَعْمَال مُصْطَفَى قنْدِيل وَأَحْمَد صَبَاح وَمَحْمُود نُوح، وَيَقَع مَقرُّها في مِصْر، وتهدف لِمُشَـارَكَة رحلات الحافلات ذَات الخُطُوط الثَّابِتَة مُقَابِل أُجْرَة ثَابِتَة دُون تَسْعِير مُرْتَفِع، وَيُمْكِن للعُمَلاء جَدْوَلَة نِقاط الاِسْتِلَام وَالنُّزُول على طُرُق ثَابِتَة في أَوْقَات محدَّدة، والدَّفْع نقدًا أَو إلكترونيًّا من خِلَال التَّطْبِيق، وَهِي متاحة حاليًّا على 140 مسـارًا في القَاهِرَة والإسـكندريَّة مَع خُطَط للتوسُّع دَاخِل وَخَارِج مِصْر.. لِلْمَزِيد حَوْل الشَرِكَة وخِدْمَاتها يُمكن زِيَارَة مَوْقِعهَا الرَّسْمِيّ: https://swvl.com.
2. **بايـزات (Bayzat)** هِـي شَرِكَة تكنولوجيَّة مُتَخَصِّصَـة في مَجَال التقنيَّة الذكيَّة؛ حَيْث تُقَدِّم حلولًا مُبْتَكَرَةً في مَجَال التَّأْمِين وَالمَوَارِد البشريَّة، وَتَعْمَل على تَقْدِيم خِدْمَات التَّأْمِين الصِّحِّيّ من أَجْل شِرَائِهَا بِسُهُولَة ويُسْر عَبْر الإنترنت، أَسَّسها الإمَارَاتِيّ طَـلال بَيَّــاع عَام 2013م وَيقَع مَقرُّها في دَوْلَة الأَمَارَات، وَبَدَأَت كمِنَصَّة تُتِيح للعُمَلاء الحُصُول على مُنْتَجَات ماليَّة مُخْتَلِفَة وسريعًا مَا حقَّقَت نجاحًا في خِدْمَات التَّأْمِين الصِّحِّيّ، وَيَبْلُغ مُعَدَّل النموّ الشهريّ الَّذِي تُسَجِّلُه أَكْثَر من 30%، حَيْث تُسَجِّل 71% مستخدمًا جديدًا شهريًّا، ويحظى تَطْبِيقُهَا "بيزات بينيفتس" بِأَكْثَر من 4 آلَاف مُستخدم، وَيَعْمَل لَدَى الشَرِكَة نَحْو 200 مُوَظَّف. لِلْمَزِيد حَوْل الشَرِكَة وخِدْمَاتها يُمكن زِيَارَة مَوْقِعهَا الرَّسْمِيّ: https://www.bayzat.com.
3. **أقْوَى 100 شَرِكَة نَاشِئَة فِي الشَّرْق الأَوْسَط 2018**م، مَوْقع مَجَلَّة فوربس الشَّرْق الأَوْسَط، آخِر زِيارَة في 16 يناير 2019م، النَّصّ مُتَاح على الرَّابِط: https://goo.gl/wqukK1.

المَرَاجِعُ

أَوَّلًا: المَرَاجِع العَرَبِيَّةُ

الكُتُب:

1. البكـــري، فؤادة. العَلَاقَـــات العامَّة وتغيير ثقافة المُنَظَّـــمَات. كُلِّيَّة الآداب جامعة حلوان- مصر، النَّاشِر: دار عالم الكتب للنَّشْر والتَّوْزِيع، الطَّبْعَة الأَوَّلى 2014م.
2. أبو زغيزغ، عبدالله. مقدِّمَة في الإرشاد المِهَنيّ. دار يافا العِلْمِيَّة (عَمَّان-الأُرْدُن)، ط1، 2010م.
3. أبو فارة، يوسف أحمد. التَّسْـــوِيق الإلكترونيّ. دار وائل للطباعة والنَّشْر والتَّوْزِيع (عَمَّان-الأُرْدُن)، 2003م.
4. إبراهيم، حافظ محمد. القانـــون التِّجاريّ العِراقيّ، (النظريَّة العامَّة والتَّعَهُّدَات والعقود التِّجاريَّة). المُنَظَّمَة الإسلاميَّة للطِّباعة والنَّشْر، الطَّبْعة الأَوَّلى، بغداد.
5. الأمين، مرتضى البشير. الاتِّصال في العَلَاقَات العامَّة. دار أمواج للنَّشْر والتَّوْزِيع (عَمَّان-الأُرْدُن)، ط1، 2016م.
6. بودهـــان، يامين. تحوُّلات الإِعْلَام المعاصر. دَار اليازوري للنَّشْر والتَّوْزِيع (عَمَّان-الأُرْدُن)، ط1، 2016م.
7. جرار، أماني. مُنَظَّمَات الأَعْمَال التنمويَّة. مَجْمُوعَة النيل العربيَّة. ط1، 2018م.
8. الجمال، راسم محمد، وآخرون. إِدَارَة العَلَاقَات العامَّة، المَدْخَل الإِسْتِرَاتيجيّ. ط1، الدَّار المصريَّة اللبنانيَّة (القاهرة) 2005م، ص ص:243-239.
9. الجويلي، عزام محمد. الإِعْلَام الدُّوليّ. دَار المعتز للنَّشْر والتَّوْزِيع (عمان)، ط1، 2015م.
10. حنان، أوشـــن. الحماية القانونيَّة للعَلَامَة التِّجاريَّة. دَار اليازوري للنَّشْر والتَّوْزِيع (عَمَّان-الأُرْدُن)، ط1، 2016م.

11. حـــمادي، زوبير. الحِمَايَة القانونيَّة للعَلَامَة التجاريَّة. طبعة أولى. دار منشـــورات الحَلَبيّ الحُقُوقِيَّة-بيروت- 2012م.
12. الخولي، سائد أحمد. الملكيَّة الصناعيَّة في الفِقْه والقَانون المُعاصِر. دَار الفجر للنَّشْر والتَّوْزِيع (القاهرة)، ط1، 2012م.
13. الخولي، سائد. حقوق المِلْكِيَّة الصناعيَّة (مَفْهومها، خصائصها، إجراءات تسجيلها). دار مجدلاوي للنَّشْر والتَّوْزِيع (الأردن)، ط1، 2004م.
14. خليل، وائل رفعت. إِدَارَة التَّسْوِيق. دَار المعتز للنَّشْر والتَّوْزِيع (عَمَّان-الأُرْدُن)، ط1، 2017م.
15. السنهوري، عبدالرازق. الوَسِـــيط في شَرح القَانون المَدَنيّ. ج7 (المُجَلَّد الأَوَّل في العقود الواردة على العمل)، دَار المعارف، 2004م.
16. سرحان، عدنان إبراهيم. شرح القَانون المَدنيّ، العقود المُسَمَّاة في المقاولة والوكَالَة والكَفَالة. الطَّبْعَة الأَوَّلى، مكتبة دَار الثَّقَافَة للنَّشْر والتَّوْزِيع- عمان، 2001م.
17. سيد أحمد، ستي. دِراسَة مُحدِّدَات الرِّضَا الوظِيفِيّ في الجزائر. دار خالد اللحياني للنَّشْر والتَّوْزِيع (مكة السعوديَّة)، 2017م.
18. شـــاوف، ماكولوم. إِدَارَة المُنَظَّمَات الصَّغِيرَة والمُتَوسِّطة. ترجمة طارق عبد الباري وآخرين، المكتبة الأكاديميَّة (القَاهِرَة)، 2006م.
19. الشرمان، ناصر محمد. المَرْكَز القانـــونيّ للمُحَكِّم في التحكيم التِّجَاريّ الدُّولي. مركز الدِّرَاسَات العربيَّة للنَّشْر والتَّوْزِيع (القَاهِرَة)، ط1، 2015م.
20. الصادق، عماد. مفاهيم وممارســـات المُنَظَّمَة الناجحـــة. نشر عن طريق مُنَظَّمَة أرامس الراعي الرســـميّ للكتاب، مفهرس بمكتبة فهـــد الوطنيَّة بالرياض، ط1، 2015م.
21. الصميدعِيّ، مَحْمود جَاسِم، وآخَرُون. أَسَاسِيَّات التَّسْويق الشَّامِل والمتكامِل. الأُرْدُنّ: دَار المَنَاهِج للنَّشْر والتَّوْزِيع، 2002م.
22. الصيرفي، محمد. إِدَارَة العمليَّات المصرفيَّة. دَار الفجر للنَّشْر والتَّوْزِيع (القَاهِرَة)، ط1، 2016م.

23. طالـــب، علاء فرحان، وآخرون. اسْـــتراتِيجِيَّة المحيط الأزرق والميزة التَّنافُسِــيَّة المستدامة. دَار الحامد للنَّشْر والتَّوْزِيع (عَمَّان-الأُرْدُن)، ط1، 2012م.
24. عابد، زهير . بحـــوث إعلاميَّة. دَار اليازوري للنَّـــشْر والتَّوْزِيع (عَمَّان-الأُرْدُن)، 2014م.
25. عبد ربه، رائد محمد. دِراسَة الجَدْوى الاقتصاديَّة للمشَاريع. دَار الجنداريَّة للنَّشْر والتَّوْزِيع (الأردن)، ط1، 2015م.
26. عبدالحميد، صلاح. الإِعْلَام وإِدَارَة الأَزَمَات. مُنَظَّمَة طيبة للنَّشْر والتَّوْزِيع (القاهرة)، ط1، 2013م.
27. عبدالكريم، صلاح. الأَزْمَة الماليَّة الأمريكيَّة العالميَّة مُصِيبة أَم جَرِيمة. دار ســـفير الدُّولية للنَّشْر (القاهرة)، ط1، 2008م.
28. عبدالله، أنيس أحمد. إدَارَة التَّسْـــوِيق وَفْق مَنْظور قيمة الزَّبُون، دَار الجِنَان للنَّشْر والتَّوْزيع (عمان-الأردن)، 2016م.
29. العبيدي، صلاح عريبي عبَّاس. دِراسات في نَشْأَة وتَطُّور الغُرفة التِّجاريَّة العربيَّة. دَار الحامد للنَّشْر (الأردن)، ط1، 2011م.
30. عبدالرحمن الزاهد، طارق. مستقبَل الوكالات التِّجاريَّة في المملكة العربيَّة السعوديَّة في ظِلّ التَّطوُّرات التِّجاريَّة الدُّوليَّة. الإِدَارَة العامَّة للشـــؤون الاقتِصَاديَّة، الغرفة التِّجاريَّة الصناعيَّة للمنطقة الشرقيَّة، ربيع ثاني 1424هـ.
31. عبدالفتـــاح، علي. الإِعْلَام الاجْتِمَاعِيّ. دَار اليازوري للنَّشْر (عَمَّان-الأُرْدُن)، ط1، 2014م.
32. عارف علي، عارف. مَســـائِل فقهيَّة مُعاصِرة. دَار الكتـــب العِلميَّة للنَّشْر (بيروت-لبنان)، ط1، 2012م
33. عبـــوي، زيد منير. دور القِيَادَة التَّربويَّة في اتِّخاذ القَرَارَات الإداريَّة. دَار الشُّروق للطِّباعة والنَّشْر (القاهرة)، ط1، 2010م.
34. العقيـــلي، جمال. كيف تَعمَل المَطَارات. عُقُول الثَّقَافَة للنَّشْر والتَّوْزِيع (ليبيا)، ط1، 2017م.

35. علــك حافظ، عبدالناصر، وآخرون. الاعتماد الأَكاديمــيّ وتَطْبيقات الجَوْدَة في المُنَظَّمَات التَّعليميَّة. دار غيداء للنَّشْر والتَّوْزِيع (الأردن)، ط1، 2015م.
36. فرانكفورت، شــاقا، وآخرون. طَرائِق البَحْــث في العُلُوم الاجْتِمَاعِيَّة. ترجمة ليلى الطويل، دار بترا، دمشق، 2004م.
37. فرجاني، علي. العَلَاقَات العامَّة واسْتِرَاتِيجِيَّات الاتِّصال. دار أمجد للنَّشْر والتَّوْزِيع (القَاهِرَة)، ط1، 2017م.
38. كشــك، محمد بهجت. العَلَاقَات العامَّة. المكتب الجامعي الحديث (الإسكندرية)، 2007م.
39. لطفــي، محمود أحمد. برامج التوك شــو وإِعْلَام الأَزَمَــات. دَار العَرَبِيّ للنَّشْر (القَاهِرَة)، ط1، 2018م.
40. محمــود أبو النصر، مدحت محمد. الحوكمة الرشــيدة: فنّ إِدَارَة المُنَظَّمَات عالية الجَوْدَة. المَجْمُوعَة العربيَّة للتدريب والنَّشْر (القَاهِرَة)، 2015م.
41. محمود أحمد، زينة. العَلَاقَات العامَّة والمَزَايَا التنافســيَّة في المصارف. دار غيداء للنَّشْر والتَّوْزِيع (عَمَّان-الأُرْدُن)، 2016م.
42. المشعال، الهادي. التَّخْطِيط وتَحْسِين أداء المُنَظَّمَات الإنتاجيَّة والخدميَّة في البيئة العربيَّة والإسلاميَّة. دَار الكتب العِلْميَّة (بيروت-لبنان)، ط1، 2010م.
43. المشــهداني، زين الدين، وآخرون. العَلَاقَات العامَّة في المُنَظَّمَات الســياحيَّة. دار أمجد للنَّشْر والتَّوْزِيع (عَمَّان-الأُرْدُن)، ط1، 2016م.
44. ناصر، أودية. اسْتِرَاتِيجِيَّة العَلَاقَات العامَّة في المُنَظَّمَة. مَجَلَّة الحكمة، مُنَظَّمَة كنوز الحكمة للنَّشْر والتَّوْزِيع (الجزائر)، عدد 18، 2013م.
45. الناهي، صلاح الدِّين. الوَســيط في شَرح القَانُون التِّجاريّ العِراقيّ. ج1 الطَّبْعَة الثَّالِثة، الناشر: دَار المَعرِفَة للطَّبع والنَّــشْر والتَّرْجَمة والتَّأليف المَحْدُودة- بغداد، 1953م.
46. يوســف دودين، أحمد. إِدَارَة التَّسْوِيق المُعاصِر: مَبادِئ ونظريَّات وإستراتيجيَّات. الأكاديميُّون للنَّشْر والتَّوْزِيع (الأردن)، ط1، 2017م.

47. يي، تشـــانغ. بَراعَة التَّنافُس قِصَّة نَجاح مُنَظَّمَة هواوي. ترجمة عمرو جمال، بيت الحِكْمة للإعْلَام والنَّشْر والتَّوْزِيع (القاهرة)، 2015م.

البحوث والدِّرَاسَات:

1. أحمد حاج، كريمة. "العَلَاقَات العامَّة دَاخِل المُنَظَّمَة: دراسة حالة مُنَظَّمَة الصِّنَاعَات النَّســيجيَّة". رسالة ماجســتير كُلِيَّة العُلُوم الاجْتِمَاعِيَّة، جامعة وهران (الجزائر)، 2010م.
2. أبو عزيز، سامي عبد الله سالم. "مُعَوِّقَات إِدَارَة الأَزَمَات في وزارة الصحة الفلسطينيَّة في ظِلّ الحصار: دراســة حالة قطاع غزة". رسالة ماجستير كُلِيَّة التجارة، الجامعة الإسلاميَّة بغزة، 2010م.
3. أبو دعباس، عجائب سلامة، وآخرون. "عَوامِل بِنَاء قيمة العَلَامَة التِّجاريَّة بالاستناد إلى المستهلك في قطاع الخِدْمَات". المَجَلَّة المصريَّة للدراسات التِّجاريَّة، مُجَلَّد 37، عدد4، 2013م.
4. أبيش، سمية. "فاعليَّة العَلَاقَات العامَّة في المُنَظَّمَات الماليَّة". مذكرة لنيل درجة الليسانس، كُلِيَّة الحقوق والعُلُوم السِّيَاسِيَّة، جامعة قاصدي مرباح (ورقلة-الجزائر)، 2013م.
5. إسماعيل، محمد حسين. "الحماية الدُّوليَّة للعَلَامَة التِّجاريَّة". رسالة دكتوراه، كُلِيَّة الحقوق، جامعة القَاهِرَة، 1978م.
6. براك، ســليمان. "المفاوضات العقديَّة". رسالة ماجســتير، كُلِيَّة الحقوق، جامعة النهرين، 1998م.
7. برياح، محمد الأمين. "تَأْثِير الرِّضَا الوظِيفِيّ على أداء الموارد البَشَريَّة: دراسة حالة المُنَظَّمَة العموميَّة الاستشــفائيَّة بمغنية". رسالة ماجستير بكليَّة العُلُوم الاقتِصَاديَّة وعلوم التسيير والعُلُوم الاقتِصَاديَّة بجامعة أبي بكر بلقايد بالجزائر، 2016م.
8. بســنون، نصيرة وآخَرُون. وَاقع الاتِّصَال الدَّاخِليّ والخارجيّ في المُنَظَّمَة، رســالة ماجســتير، كُلِيَّة العُلُوم الاجْتِمَاعِيَّة والإِنْسَــانِيَّة، جَامِعَة الجيلالي بونعَامَّة خميس مليانة (الجزائر)، 2018م، ص 42.

9. بركات، خيرة، وآخرون. "التَّخْطِيط الاسْتِرَاتِيجِيّ للعَلَاقَات العامَّة ودوره في تَحْسِين الصُّورَة الذهنيَّة للمُنَظَّمَة: اتِّصَالات الجزائر نموذجًا". رسالة ماجستير، كُلِّيَّة العُلُوم الاجْتِمَاعِيَّة والإنْسَانِيَّة، جامعة الجيلالي بونعامَّة، 2017م.
10. ، أم كلثوم. "التِزَامات الوكِيل التِّجَاريّ تِجَاه الموكل". مَجَلَّة دفاتر السياسة والقانون، جامعة ورقلة، عدد خاص، يونيو 2018م.
11. بن عبدالله، مُنَى بِنْت سُلَيْمان. "الاسْــــتِرَاتِيجِيَّات الاتِّصَاليَّة للعَلَاقات العَامَّة عَبْر المَوَاقع الإلِكْتْرُونيَّة في الوَحَدات الحُكُومِيَّة بسَـــلْطَنة عُمَان". مَجَلَّة الآداب والعُلُوم الاجْتِمَاعِيَّة، جامِعَة السُّلْطان قَابوس، مُجَلَّد 2، العدد 6، ديسمبر 2014م.
12. بوخمخم، عبدالفتاح. "قياس الرِّضَا الوظِيفِـــيّ للمُمَرِّضِين في المُنَظَّمَة العموميَّة الاستشفائيَّة: دراســــة حالة المُنَظَّمَة العموميَّة الاستشفائيَّة بشير منتوري -الميليَّة- جيجيل". مَجَلَّة الاقتصاد والمُجْتَمَع، العدد 7، 2011م.
13. البادي، محمد محمد. "مُشْكِلة السُّـــمْعَة السَّيِّئَة للعَلَاقَات العامَّة وكيفيَّة علاجها". مَجَلَّة الإدَارَة، المُجَلَّد 31، العدد الثَّالِث، يناير 1999م.
14. بغدادي، فيصل. "دور القِيَادَة في إِدَارَة الأَزَمَات في المُنَظَّمَة". رسالة ماجستير كُلِّيَّة الحقوق والعُلُوم السِّيَاسِيَّة جامعة المسيلة (الكويت)، 2014م.
15. بورقعة، فاطمة. "الصُّورَة الذهنيَّة للعَلَامَة التِّجاريَّة وولَاء المستهلك للعَلَامَة". المَجَلَّة الجزائريَّة للاقتصاد والإِدَارَة، مُجَلَّد 8 العدد1، 2017م.
16. بودهان، يامين. "هل توجد اسْتِرَاتِيجِيَّة للعَلَاقَات العامَّة في المُنَظَّمَات الجزائريَّة الخَاصَّة؟". مَجَلَّة علوم إِنْسَانِيَّة، مُجَلَّد 4، العدد 29، يوليو 2006م.
17. بوعطيط، جلال الدين. "الاتِّصال التَّنْظِيمِيّ وعلاقته بالأداء الوظيفي". رسالة ماجستير كُلِّيَّة العُلُوم الإنسانيَّة والعُلُوم الاجْتِمَاعِيَّة، جامعة منتوري محمود قسنطينة، 2009م.
18. بن جروة، حكيم. "أثر اسْتِخْدَام أبعاد تسويق العَلَاقَات في تحقيق الميزة التنافسيَّة للمُنَظَّمَة". مَجَلَّة الباحث، عدد 11، 2011م.
19. بن العَرَبيّ، يحيى. "اسْـــتِرَاتِيجِيَّات استِعَادَة سمعة المُنَظَّمَات في اتِّصال الأَزَمَات". مَجَلَّة الدِّرَاسَات والبحوث الاجْتِمَاعِيَّة جامعة الوادي، العدد السَّابِع، يوليو 2014م.

20. جاري، الصالح. "تَأْثِير العَلَامَة التِّجاريَّة على سُـــلُوك المستهلك". رسالة ماجستير كُلِيَّة العُلُوم الاقتِصَاديَّة والعُلُوم التِّجاريَّة وعلوم التســـيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2008م.
21. حرشب، ليلي. "تسيير المُؤَسَّسَة في حالة أزمة، دراسة حالة المُنَظَّمَة الوطنيَّة لإنجاز القنوات". رسالة ماجستير كُلِيَّة العُلُوم الاقتصادِيَّة وعلوم التسيير والعُلُوم التِّجاريَّة، جامعة محمد بوقرة بومداس، 2007م.
22. حسونات، محمد. "تَأْثِير العَلَامَة التِّجاريَّة على سُلُوك المستهلك". رسالة ماجستير، كُلِيَّة العُلُوم الاقتِصَاديَّة والسِّيَاسِـــيَّة وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر)، 2015م.
23. الحـــداد، عبدالله عوض. "بِنَاء نموذج لمُحَدِّدَات قيمة العَلَامَة التِّجاريَّة". رســـالة دكتوراه، المعهد العالي لإِدَارَة الأعمال (سوريا)، 2015م.
24. حمودي، بيشه. "دور إِدَارَة العَلَاقَة مع العُمَلَاء في تَحْسِين تنافسيَّة الشَّرِكَات: دراسة حالة المديريَّة الجهويَّة للتَّأْمِين باتنة". رســـالة ماجستير، كُلِيَّة العُلُوم الاقتِصَاديَّة والتِّجاريَّة وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة (الجزائر)، 2013م.
25. خيرة، بركات، وآخرون. "التخطيط الإِسْتِرَاتِيجيّ للعَلَاقَات العامَّة ودَوْرُه في تحسين الصُّورَة الذهنيَّة للمُنَظَّمَة"، دراسة ماجستير -جامعة الجيلالي بونعامَّة- كُلِيَّة العُلُوم الاجْتِمَاعِيَّة والإنسانيَّة، 2016/2017م.
26. ديلمي، فتيحة. "أثر بِنَاء قيمة للعَلَامَة التِّجاريَّة لَدَى المســـتهلك في تحقيق التفوق التنافسيّ للمُنَظَّمَة الاقتِصَاديَّة". رسالة دكتوراه، كُلِيَّة العُلُوم الاقتِصَاديَّة والتِّجاريَّة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة (الجزائر)، 2017م.
27. رسول ســـليمان، منى. "الرِّضَا الوظِيفِيّ لَدَى المشرفين والاختصاصيين وعلاقته بأدائهم الوظيفي". مَجَلَّة دراسات تربويَّة، العدد 15، يوليو 2011م.
28. رشـــيد، صالح عبدالرِّضَا، وآخرون. "دور المسؤوليَّة الاجْتِمَاعِيَّة في تعزيز السُّمْعَة التَّنظِيمِيَّة المدركة: دراسة تحليليَّة لآراء القِيَادَة الجامعيَّة في عَيِّنَة من كليَّات جامعة القادسيَّة". مَجَلَّة القادسيَّة للعلوم الإداريَّة والاجْتِمَاعِيَّة، المُجَلَّد 16، العدد 1، 2014م.

29. رفاعي، ممدوح، وآخرون. "إِدَارَة الأَزَمَات". بحث منشـــور من قسم التعليم المفتوح بكلية التجارة، جامعة عين شمس، يناير 2007م.
30. الرميحي، إبراهيم ماجد. "تجربة مركز البحرين للدراســـات والبحوث في قياس الرَّأْي العَامّ". ورقة مقدَّمة لمؤتمر الدُّوْلِيّ بعنوان استطلاعات الرَّأْي العَامّ واتِّخاذ القَرَار بين النظريَّة والتطبيق المقام في القَاهِرَة في الفَتْرَة من 6 - 8 فبراير 2007م.
31. زايد، عادل محمد عبدالحليم. "دراسة تحليليَّة لمصادر وأساليب التَّغْذِيَة العكسيَّة". المَجَلَّة العلميَّة للاقتصاد والتجارة (مصر)، عدد 2، 1996م.
32. زين الدين، محمد جياد. ت"وظيف العَلَاقَات العامَّة لوسَائِل التَّواصُل الاجْتِمَاعِيّ في إِدَارَة سُمْعَة الشَّرِكَات". مَجَلَّة آداب الفراهيدي، العدد 28، 2018م.
33. ســـلمان، منى رســـول. "الرِّضَا الوَظِيفِيّ لدى المُشْرِفِين والاختِصَاصِيِّين وعَلَاقَته بِأَدائِهم الوَظِيفيّ"، مَجَلَّة دراسات تربويَّة، العدد 15، يوليو 2011م.
34. ســـليمان، أيمن علي. "أثر الحِصَّة السُّوقِيَّة على ربحيَّة الشَّرِكَات المساهمة العامَّة المدْرَجَة في ســـوق عمان المالي". رسالة ماجســـتير، كُلِّيَّة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2017م.
35. شـــكيمة، سعاد. "الوكَالَة التِّجاريَّة". بحث مقدَّم لنيل درجة الليسانس، كُلِّيَّة الحقوق والعُلُوم السِّيَاسِيَّة، جامعة قاصدي مرباحورقة (الجزائر)، 2014م.
36. صبـــح، محمود عبد الهادي. "إِدَارَة مَخَاطِر السُّـــمْعَة في إطار إِدَارَة الأَزَمَات في المُنَظَّمَة". المؤتمر السَّنوِيّ الخَامِس لإِدَارَة الأَزَمَات والكوارث، كُلِّيَّة التجارة، جامعة عين شمس، 2000م.
37. صادق، زهراء. "إِدَارَة الصُّورَة الذهنيَّة للمؤسَّسَات وفق مدخل التَّسْوِيق بالعلاقات". رســـالة دكتوراه، كُلِّيَّة العُلُوم الاقتِصَاديَّة والتِّجاريَّة وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد (الجزائر)، 2016م.
38. صبح، محمد عبد الهادي. "إِدَارَة مَخَاطِر السُّـــمْعَة في إطـــار إِدَارَة الأَزَمَات في المُنَظَّمَة". المؤتمر السَّنوِيّ الخَامِس لإِدَارَة الأَزَمَات والكوارث، كُلِّيَّة التجارة، جامعة عين شمس، 2000م.

39. الطائي، يوســـف وآخرون. "دور الذكاء الأخلاقي في إِدَارَة سمعة المُنَظَّمَة". مَجَلَّة القادسيَّة للعلوم الاقتصادِيَّة والإداريَّة، المُجَلَّد 15، العدد 1، 2013م.
40. عبدالفتاح، إيمان صالح حســـن. "نمذجة العَلاَقَة بين السُّمْعَة التَّنظِيمِيَّة والقدرة التَّنافُسِـــيَّة في ظِلّ ظهور الصُّورَة الذهنيَّة كمتغيرٍ مُعَـــدِّل". مَجَلَّة البحوث الماليَّة والتِّجاريَّة، كُليَّة التجارة، جامعة بورسعيد، عدد 2، 2014م.
41. عبدالواحد، علي وهبي. "التِزَامات الوكِيل بالعمولة". رسالة ماجستير، كُليَّة الحقوق، جامعة الشرق الأوسط، 2015م.
42. عتيق، عائشـــة، وآخرون، "قيمة العَلاَمَة التِّجاريَّة وأثرها على سُـــلُوك المســـتهلك الجزائري". مَجَلَّة الماليَّة والأسواق، مُجَلَّد 3، العدد 6، 2017م.
43. عثمان حسن، عثمان. "المُنَظَّمَة الاقتِصَاديَّة والمحيط: الأُسُس النظرية والآثار العمليَّة". مَجَلَّة العُلُوم الإنْسَانيَّة، جامعة منتوري (قسطنطينة-الجزائر)، عدد 16، ديسمبر 2001م.
44. عمـــير، عراك عبود، وآخرون. "انعكاس إِدَارَة عَلاَقَات الزَّبُون في تعزيز ســـمعة المُنَظَّمَة: دراسة استطلاعيَّة لعَيِّنَة من المصارف العراقيَّة الخَاصَّة في مدينة بغداد". مَجَلَّة الاقتصاد والأعمال، مُجَلَّد 25، عدد3، 2017م.
45. العقون، أحمد. "دور اسْـــترَاتِيجِيَّة العَلاَمَة التِّجاريَّة في تَحْسِين تنافسية المُنَظَّمَة". رسالة ماجستير، كُليَّة العُلُوم الاقتِصَاديَّة والتِّجاريَّة وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة (الجزائر)، 2015م.
46. عيسى، بنشوري وآخرون. "تنمية العَلاَقَات مع الزَّبَائِن عامل أساس في استمراريَّة المُنَظَّمَات". مَجَلَّة الباحث، العدد 7، 2010م.
47. غموقـــي، حمزة. "دور العَلاَقـــات العامَّة في تكْوِين الصُّـــورَة الذِّهنيَّة للمُنَظَّمَة الاقتِصَاديَّة لَدَى جُمْهُورها الداخليّ". رســـالة ماجســـتير كُليَّة العُلُوم الاجْتِمَاعِيَّة والإنسَانيَّة، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، 2014م.
48. قرفي، شافية قرفي، وآخرون. "دور المسؤوليَّة الاجْتِمَاعِيَّة في دعم سُمعة المُنَظَّمَة: دراســـة تحليليَّة من وجهة نظر مُنَظَّمَة روبيَّة للعصائر". مَجَلَّة الباحث (الجزائر)، العدد 16، 2016م.

49. قابل، فتيحة. "إِدَارَة الأَزَمَات وتطبيقاتها في المُنَظَّمَة الاقتِصَاديَّة الجزائريَّة". رسالة ماجستير، كُليَّة الحقوق والعُلُوم السِّيَاسِيَّة، جامعة زيان عاشور بالجلفة (الجزائر)، 2017م.
50. الفَتَلاوي، مِيثَاق هاتف. "العَلاَقَة بين القِيَادَة الرَّشِيدَة وبِنَاء السُّمْعَة التَّنظِيمِيَّة من خِلَال الدَّوْر الوَسِيط للاِلتِزَام التَّنْظِيمِيّ". مَجَلَّة الغري للعُلُوم الاقْتِصَادِيَّة والإِدَارِيَّة، العَدَد 15، ص.ص 268-244
51. فراحي، فرح. "الاتِّصَال المُنَظَّمَاتي ودوره في التنسيق بين وحدات المُنَظَّمَة وأثره على الجُمْهُور الخارجي". رسالة ماجستير، كُليَّة العُلُوم الاجْتِمَاعِيَّة والإِنْسَانِيَّة، جامعة الدكتور الطاهر مولاي، سعيدة (الجزائر)، 2016م.
52. كـيرد، عمار. "تَأْثِير القِيَادَة الإِدَاريَّة على أداء العاملين في المُنَظَّمَة الاقتِصَاديَّة: دراسة حالة مُنَظَّمَة سولنغاز مديريَّة التَّوْزِيع بالأغواط". رسالة ماجستير، كُليَّة العُلُوم الاقتِصَاديَّة والإِدَاريَّة وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج (الجزائر)، 2015م.
53. مبارك، محمود أحمد عبدالحميد. "العَلاَمَة التِّجاريَّة وطرق حمايتها وفق القوانين النافذة في فلسطين". رسالة ماجستير، كُليَّة الدِّرَاسَات العليا، جامعة النجاح الوطنيَّة، 2006م.
54. محمد، إيثار عبدالهادي. "اسْتِرَاتِيجِيَّة إِدَارَة الأَزَمَات: تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي". مَجَلَّة العُلُوم الاقتصادِيَّة والإداريَّة، كُلِيَّة الإِدَارَة والاقتصاد، جامِعَة بغداد، المُجَلَّد (17) العدد (64)، 2011م.
55. محنان، إيمان. "إِدَارَة العَلاَمَة التِّجاريَّة في شبكات الفرانشيز". رسالة ماجستير كُليَّة العُلُوم الاقتِصَاديَّة والتِّجاريَّة وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة (الجزائر)، 2013م.
56. "مراكز قياس الرَّأْي العَامّ". بحوث وأوراق عمل ندوة إِدَارَة وتطوير أداء قياس الرَّأْي العَامّ، المنعقدة في مدينة الشارقة (الإمارات)، المُنَظَّمَة العربيَّة للتنمية الإداريَّة، 2008م.

57. معمـــري، أمينة. "دور الاتِّصال الدَّاخِليّ في تشـــكيل الصُّـــورَة الذِّهنيَّة للمُنَظَّمَة الجامعيَّة: دراسة ميدانيَّة برئاســـة جامعة العَرَبِيّ بن مهيدي أم البواقي". رسالة ماجستير، كُليَّة العُلُوم الاجْتِمَاعِيَّة والإنسَانيَّة، جامعة العَرَبِيّ بن مهيدي أم البواقي (الجزائر)، 2015م.

58. مقراني، ســـارة. "أثر تغيير العَلَامَة التِّجاريَّة على الصُّورَة الذهنيَّة للمســـتهلك". رسالة ماجستير، كُليَّة العُلُوم الاقتِصَاديَّة والعُلُوم التِّجاريَّة وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة (الجزائر)، 2016م.

59. مهاوي، رافد عبدالواحد. "دور ممارســـات إِدَارَة الموارد البشريَّة في فاعليَّة إِدَارَة الأَزَمَات التَّنْظِيمِيَّة: بحث وصفيّ تحليليّ في وزارة الداخليَّة العراقيَّة". مَجَلَّة العُلُوم الاقتِصَاديَّة والإداريَّة، العدد 94، المُجَلَّد 22، 2016م.

60. النعيمـــي، آلاء يعقوب. "التزَام الوكِيل التِّجَاريّ تِجَـــاه المُوكِّل بين القواعد العامَّة ومتطلَّبات التَّعَامُل التجاري". مَجَلَّة الشريعـــة والقانون، العدد الرَّابِع والثلاثون أبريل 2008م.

61. نور الدين، مشـــارة. "دور التَّسْوِيق عَبْر شـــبكات التَّواصُل الاجْتِمَاعِيّ في إِدَارَة العَلَاقَة مع الزَّبُون". رســـالة ماجستير معهد العُلُوم الاقتصاديَّة والتِّجاريَّة وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014م.

62. "الوكَالَـــة التِّجاريَّة". مَجَلَّـــة إضاءات، نشرة توعويَّة يصدرها معهد الدِّرَاسَـــات المصرفيَّة بدولة الكويت، السلسلة 7، العدد 4، نوفمبر 2014م.

63. اليامي، أحمد مداوس. "العَلَاقَة بين أبعاد التَّغْذِيَة العكســـيَّة عن الأداء وبين أداء المرؤوســـين ورضاهم الوظيفي". المَجَلَّة العربيَّة للعلوم الإداريَّة (الكويت)، مُجَلَّد 14، عدد1، 2007م.

64. اليامي، أحمد مداوس. "مَفْهُوم التَّغْذِيَة العكســـيَّة في حقل السُّـــلُوك التنظيمي: مراجعة لبعض الأدبيَّـــات الغربيَّة". المَجَلَّة العربيَّة للعلوم الإداريَّة بالكويت، مُجَلَّد 12، عدد3، 2005م.

مَواقِع الإِنْتَرْنِت:

1. أبل تتراجع.. الرَّابِعة عالميًّا بالقِيمَة السوقيَّة. العربية نت، 5 يناير 2019م، مُتَاح على الرَّابِط: http://cutt.us/u4mXP
2. أبو الفتوح، عماد. أقوى 10 شَرِكَات عربيَّة ناشــئة في عام 2017م، موقع ميدان الجزيرة، مُتَاح على الرَّابِط: https://goo.gl/zePoUC.
3. إِدَارَة السُّــمْعَة الإلكترونيَّة. كنانة أون لاين، آخر زيارة في 10 يناير 2019م، مُتَاح على الرَّابِط: https://goo.gl/TyQduZ
4. الأساليب الإســقاطيَّة في البحث العلمي وأنواعها ومَزَايَاها وعيوبها. آفاق علميَّة وتربويَّة، ديسمبر 2016م، مُتَاح على الرَّابِط: https://goo.gl/3F6b17.
5. الأســهم واقية من الركود. مَوْقع تَحْلِيل الأَعْمَال، مُتَاح على الرَّابِط: http://cutt.us/x9ncM
6. إعلان "عنصري" يدفع "دوف" للاعتذار وسحبه. آر تي، 2017م، مُتَاح على الرَّابِط: https://goo.gl/CwnRNn
7. أفضل 10 شَرِكَات في العالم من حيث السُّمْعَة. صحيفة مال الاقتصاديَّة، 26 مارس 2016م، مُتَاح على الرَّابِط: https://goo.gl/fxgV4t.
8. أقوى 100 مُنَظَّمَة ناشــئة عربيَّة. موقع فوربس لمنطقة الشرق الأوسط، مُتَاح على الرَّابِط: https://goo.gl/NxkBhG
9. انْتِقَام على أَنْغَام المُوسِيقَى ... جيتَار مَكْسُور يُكَبِّد مُنَظَّمَة طَيَرَان 180 مليون دولار. جَرِيدَة الرِّياض، 2 أغسطس 2009م، مُتَاح عَلَى الرَّابِط: https://cutt.us/lwlb
10. البارودي، منال أحمد. الرِّضَا الوظِيفِيّ وفنّ التَّعامُل مع الرؤســاء والمرؤوســين، المَجْمُوعَة العربيَّة للتدريب والنَّشْر (القَاهِرَة)، 2015م، ص11.
11. بدوي، أسماء. أشهر الحملات القوميَّة للقضاء على "ختان الإناث". جريدة الوطن، 12 يونيو 2015م، مُتَاح على الرَّابِط: http://cutt.us/jxEaC
12. بُوشْــناق، علي. قِصَّة مُنَظَّمَة TOMS للأَحْذِيَة للفُقَراء اشْتَرِ حِذَاءً وسنتبرع بمِثْلِه لفَقِير. Blogspot، 9 فبراير 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/l9HbI

13. بلبـــاش، وداد. دَوْر العَلَاقَـــات العَامَّة الدَّاخليَّة في المُنَظَّمَة الاقتِصَاديَّة. رســـالة ماجستير كُليَّة العُلُوم الاجْتِمَاعِيَّة والعُلُوم الإنْسَانِيَّة، جامِعَة منتوري (قسطنطينة-الجزائر)، 2008م، ص 109 - 110.
14. بولر، أليشـــيا. 10 شَرِكَات من الأكثر ابتـــكارًا في العالم. سي إن إن بالعربيَّة، 25 فبراير 2016م، مُتَاح على الرَّابِط: https://goo.gl/EE7YhG.
15. بن شخرون،حميدة. القِيَادَة الإدَاريَّة ودورها في تكريس العَلَاقَات الإنسَانيَّة دَاخِل المُنَظَّمَة، رسالة ماجستير، كُليَّة العُلُوم الإنسَانيَّة والاجْتِمَاعِيَّة، جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر)، 2016م، ص 3738.
16. تاريخ شـــعارات كوكاكولا الدعائيَّة. موقع coca-colaarabia، 25 يناير 2016م، مُتَاح على الرَّابِط: https://goo.gl/YuyeVv.
17. تحفيـــز العاملين للحصول على أفضل مـــا لديهم في بيئة العمل. مَوْقع الرَّايَة، 19 نوفمبر 2017م، مُتَاح على الرَّابط: http://cutt.us/rU05G
18. تعـــرَّف على ترتيب أفضل الشَّرِكَات سُـــمْعَة في العالَم. مَجَلَّـــة الرجل، مُتَاح على الرَّابِط: https://goo.gl/4MXiKZ.
19. تعريف القِيَـــادَة وعناصرها وأنواعها ونظريَّات القيادة. آفـــاق علميَّة وتربويَّة، ديسمبر 2016م، مُتَاح على الرَّابط: https://goo.gl/PrWMGG.
20. تغريـــم بنك "ويلز فارجو" الأمريكيّ مليار دولار في أمريكا، صحيفة الاقتصاديَّة، أبريل 2018م، مُتَاح على الرَّابط: shorturl.at/jsALO.
21. تويوتا تُواجِه أَسْوَأ أَزْمَة بتَارِيخِها. الجَزيرَة، 11 مَارِس 2010م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/JJNwS
22. جابر، شيماء. تعرَّف على الشَّرِكَات العالميّ الأكثر قيمةً لعام 2017م، مَوْقع أَراجِيك، 1 يناير 2018م، http://cutt.us/epv4i
23. جبـــار عبد، افتخار. جَوْدَة الخِدْمَات التأمينيَّة وأثرها على رضا الزَّبُون، دراســـة تحليليَّـــة لآراء عَيِّنَة من زبائن مُنَظَّمَة التَّأْمِين العراقيَّة، بحث مَنْشُـــور عَبْر موقع جامعة القادســـيَّة بالعراق، ص9، آخر زيـــارة في 25 نوفمبر 2018م، مُتَاح على الرَّابِط: https://goo.gl/ia K5G5.

24. جفال، سامية، وآخرون. العَلَاقَات العامَّة في المُنَظَّمَة بين المَفْهُوم والوظيفة، مَجَلَّة كُلِّيَّة الآداب والعُلُوم الاجْتِمَاعِيَّة والإنْسَانِيَّة، جامعة محمد خيضر (بسكرة-الجزائر)، العددان الثَّاني والثَّالِث، يونيو 2008م، ص 15، على الرَّابِط: https://goo.gl/Jt96uU.
25. جواد كاظم، رحاب حسين. ما هي المُنَظَّمَة؟. موقع جامعة بابل، كُلِّيَّة الإِدَارَة والاقتصاد، 10يناير 2013م، مُتَاح على الرَّابِط: http://cutt.us/poWs6
26. جوجل عالم آخر. موقع مأرب برس، 9 أبريل 2016م، مُتَاح على الرَّابِط: http://cutt.us/zLa4Q
27. خاين، محمد. الإشهار الدُّوْلِيّ والترجمة إلى العربيَّة، المَرْكَز العَرَبِيّ للأبحاث ودراسة السياسة السياسات (قطر)، ط1، 2015م، مُتَاح على الرَّابِط: https://goo.gl/N9eYme
28. الخضراء، عبدالعزيز. دور التفاؤل والقِيَادَة الفَعَّالة في تَحْسِين الأداء الوظيفي، مَجَلَّة الباحثون الإلكترونيَّة، العدد 26، آب 2009م، مُتَاح على الرَّابِط: http://cutt.us/LVXdP
29. الخفاجي، كرار. أسباب نشوء الأَزَمَات وإدارتها: دراسة استطلاعيَّة لآراء عَيِّنَة من أعضاء مجلس النُّوَّاب العراقي، مَجَلَّة الكوفة، العدد 5، ص198 - 199، مُتَاح على الرَّابِط: https://goo.gl/nb5pxe.
30. الخويلدي، ميرزا. السُّمْعَة وحدها لا تكفي. صحيفة الشرق الأوسط، 21 أبريل 2011م، العدد 11832، مُتَاح على الرَّابِط: https://goo.gl/UHmwPF.
31. خوام، حبيب سميح. أطروحة بحثيَّة "الرِّضَا الوظيفيّ لَدَى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفيّ"، الأكاديميَّة العربيَّة البريطانيَّة للتعليم العالي، مُتَاح على الرَّابِط: https://goo.gl/sXjNTE.
32. دراسة مَسْحيَّة تُؤَكِّد دور إِدَارَة الإِعْلَام والاتِّصال في بنَاء السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة لوزارة التعليم، الموقع الرَّسمِيّ لوزارة التعليم السُّعوديَّة، آخر تحديث في 30 من ذي الحجة 1439هـ، آخر زيارة في 23 ديسمبر 2018م، النَّصّ مُتَاح على الرَّابِط: https://goo.gl/krmbhY.

33. رســـميًّا.. أوبر تستحوذ على منافستها كريم. الجزير نت، 26 مارس 2019م، مُتَاح على الرَّابِط: http://cutt.us/VrEiu
34. السَّـــبِيعيّ، مُهَنَّد. تَجْرِبَة العَمِيل في سَتَاربكْس. Linkedin، 25 أغسطس 2016م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/VSUUV
35. الســـليم، أمل. إِدَارَة السُّمْعَة المُؤَسَّسِـــيَّة، صحيفة مَكَّة، 5 مارس 2018م، مُتَاح على الرَّابِط: https://goo.gl/DbMkQF.
36. السُّـــمْعَة الناجحة للشَّرِكَات تصنعها العَلَاقَات العامَّة. صحيفة الشرق، 30 نوفمبر 2016م، مُتَاح على الرَّابِط: https://goo.gl/LVth8F.
37. ســـتاربكس تقاوم التمييز العنصري بـ20 مليون دولار. موقع العين الإخباريَّة، 18 أبريل 2018م، مُتَاح على الرَّابِط: shorturl.at/nsyG4.
38. ســـتاربكس: لا وُجُود لنا بإسرائيل منذ 10 ســـنوات ولا ندعمهـــا. موقع العربيَّة، أغسطس 2014م، مُتَاح على الرَّابِط: https://goo.gl/6tFC2z.
39. سر نجـــاح جوجل في الحِفَاظ على موظفيها. موقع الجزيرة نت، 9 أبريل 2016م، مُتَاح على الرَّابِط: http://cutt.us/Rspkk
40. شركات تمنح موظّفيها امتيازات خياليَّة. موقع أرقام، 14 مايو 2016م، مُتَاح على الرَّابِط: http://cutt.us/fkGKF
41. سُوء إِدَارَة الأَزَمَات مُلازم لمُنَظَّمَة نستله. Swissinfo، 20 يونيو 2015م، مُتاح على الرَّابِط: https://cutt.us/g0DK5
42. الســـيد سالم، شـــيماء. الاسْـــترَاتِيجيَّات الاتصاليَّة للأَزَمَات الناجمة عن أضرار المُنْتَجَات ودورها في حماية ســـمعة المُنَظَّمَات، المُنَظَّمَـــة العربيَّة للتنمية الإدارية (القَاهِرَة)، ط1، 2011م، مُتَاح على الرَّابِط: https://goo.gl/yEECFL.
43. شادبولت، بيتر. كيف تستطيع الشَّرِكَات تَحْسِين سُمْعَتها المُتَضَرِّرَة. موقع بي بي سي عَرَبيّ، 19 أكتوبر 2016م، مُتَاح على الرَّابِط: https://goo.gl/UwJHuS
44. الشَّـــاذِلي، مُرْتَضى. تَرامْب نَمُوذجًا.. عن عُنْصُريَّة الرُّؤَساء في المجْتَمَع الأَمْريكيّ. نون بوست، 16 يوليو 2019م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/xa8Wg

45. شَرِكَة دُوف تَعْتَذِر عن إِعْلَان "عُنْصُرِيٍّ" على فيسبُوك. بي بي سي عربي، 9 أكتوبر 2017م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/8NakT
46. الشَّريك، ياســين. كَيْف تعَامَلت سامسونج كمُنَظَّمَة رَائِدَة مع مُشْكِلَة جالكسي نوت 7. التِّقْنِيَة ببَسَاطَة،4 سبتمبر 2017م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/KyyPb
47. عاصــم، خالد. أفضل 10 شَرِكَات من حيث السُّــمْعَة المُتَمَيِّــزَة في العالَم. موقع القيادي، 7 أبريل 2016م، مُتَاح على الرَّابِط: https://goo.gl/3jBnoG.
48. عامر، بن سالم وآخرون. تحليل طبيعة العَلَاقَة بين المسؤوليَّة الاجْتِمَاعِيَّة للشَّرِكَات الرِّبْحِيَّة، ورقة بحثيَّة مشاركة في الملتقى الدُّوْلِيّ حَوْل "مُنَظَّمَات الأعمال والمسؤوليَّة الاجْتِمَاعِيَّة"- كُلِّيَّة العُلُوم الاقتصاديَّة والتِّجاريَّة وعلوم التســيير- جامعة بشــار، العام 2012م، مُتَاح على الرَّابِط: shorturl.at/gJNV3.
49. عبدالصادق، عــادل. الفضاء الإِلِكْتِرُونيّ والرَّأْي العَامّ تَغَــيُّر المُجْتَمَع والأَدَوات والتَّأْثِير، سلسلة قضايا اســتراتيجيَّة، المَرْكَز العَرَبيّ لأبحاث الفضاء الإلكتروني، العدد الأَوَّل، ديسمبر 2010م، ص19، متاح على الرَّابِط: https://goo.gl/jtyfk2.
50. عبدالمنعــم، زينــب. 5 مَعْلُومَات عن الهندي ســاتيا ناديــلا الرَّئِيس التنفيذي لمايكروســوفت، موقع اليوم السَّــابِع، 19 أغســطس 2017م، مُتَاح على الرَّابِط: https://goo.gl/6TZrQv
51. عثمان يوســف، ردينة، وآخرون. التَّسْوِيق الإِعْلَامي المبادئ والاسْتِرَاتِيجِيَّات، دَار المناهج للنَّشْر والتَّوْزِيع (عَمَّان-الأُرْدُن)، ط1، 2015م، ص148152.
52. عريقات، أحمد يوسف. دَوْر التَّمْكِين في إِدَارَة الأَزَمَات في مُنَظَّمَات الأعمال، بحث مقدَّم للمؤتمر العلميّ الدُّوْلِيّ السَّابِع الَّذِي تُنَظِّمُه كُلِّيَّة الاقتصاد والعُلُوم الإداريَّة بجامعــة الزرقاء بالأردن بعنوان تداعيات الأَزْمَة الاقتِصَاديَّة العالميَّة في مُنَظَّمَات الأعــمال التَّحدِّيَات والفُرَص والآفــاق، 2012م، ص 19-18، مُتَاح على الرَّابِط: https://goo.gl/LpkW5j.
53. العَلَامَات التِّجاريَّة. موقع المُنَظَّمَة العالمية للملكية الفكرية wipo، مُتَاح على الرَّابِط:

.https://goo.gl/4bnWys

54. العَلَامَات التِّجاريَّة، موقع مجلس أصحاب العَلَامَات التِّجاريَّة، مُتَاح على الرَّابِط: .https://goo.gl/w6ucEb

55. العَلَاقَات العامَّة وتكْوين الصُّورَة الذِّهْنِيَّة للمُنَظَّمَة. موقع كنانة أون لاين، 21 مايو 2011م، مُتَاح على الرَّابِط: https://goo.gl/C5MpQU.

56. الغويري، عبدالله حميد سـليمان. العَلَامَة التِّجاريَّة وحمايتها. دَار الفلاح للنَّشْر والتَّوْزيع، الأردن، مُتَاح على الرَّابِط: https://goo.gl/X6V9gm.

57. فَضِيحَة مُزْدَوجَة لـ جوجل وأوبر أمام القَضَاء. تِقْني نت، 17 سبتمبر 2017م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/OxlLq

58. فلاق، مُحمَّد. المَسْـؤُولِيَّة الاِجْتِمَاعِيَّة لِلشَّركَات.... نمَاذِج عَالَمِيَّةٌ. الشَّبَكَة السُّعُودِيَّة لِلْمَسْؤُولِيَّة الاِجْتِمَاعِيَّة، 11 أغسطس 2016م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/q7sRO

59. فيلالي، ليلى. دور شـبكة الإِنَتَرنِت في تطوير أداء العَلَاقَات العامَّة، المَجَلَّة العِلْمِيَّة الجزائرية، مُجَلَّد 17، عدد34، مُتَاح على الرَّابِط: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/17523.

60. قِصَّـة نجاح مُنَظَّمَة LEGO... الألعاب الَّتِي تجعل الأَطْفَال أذكى، موقع أراجيك، 23 مايو 2015ممُتَاح على الرَّابِط: https://goo.gl/VtkQJA.

61. قِصَص إدَاريَّة مُلهِمَة. الجَزِيرَة مَيْدَان، 4 مايو 2018م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/adQeh

62. قواز، إبراهيم. استطلاعات الرَّأْي ودورها في تَحْدِيد التُّوجُّهات العامَّة للمُجْتَمَع. موقـع الحوار المُتَمَدِّن، 31 أكتوبر 2014م، تاريخ الزيارة في 24 نوفمبر 2018م، مُتَاح على الرَّابِط: https://goo.gl/C4eB8s.

63. كردي، أحمد السيد. العَلَامَة التِّجاريَّة. كِنَانَة أون لاين، 15 يونيو 2011م، مُتَاح على الرَّابِط: http://cutt.us/VRfD2

64. كل شيء تريد معرفته عن أَزْمَة هواوي.. في 16 سـؤالًا وجوابًا. قناة الحُرَّة باللُّغَة

العربيَّة، 23 مايو، 2019م، مُتَاح على الرَّابِط: http://cutt.us/ZHqIY
65. كَيْف حَوَّل سَـــاتْيَا نَادِيلاَ مَايْكُرُوسُـــوفْت إِلَى شَرِكَة بِقِيمَـــة تِرِيلْيُون دُولَار. مَوْقع أَرَابِيسْك، 22 فبراير 2020م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/w58kf
66. كيـــف تتعامل مع المُوظَّفِين الغاضبين؟، موقع academy.hsoub، مارس 2016م، مُتَاح على الرَّابِط: shorturl.at/dfZ78.
67. لي، دايف. رَئِيس مُنَظَّمَة أوبر يَسْـــتَقِيل من مَجْلِس اسْتِشَاري لتَرَامْب. بي بي سي عربي، 3 فبراير 2017م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/dV3AQ
68. مَجْلِس إدَارة أوبر يُجْرِي تغييرات إداريَّة كُبْرَى. مَوْقع الجَزِيرَة، 17 يونيو 2017م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/3YccX
69. محمد شـــهاب، شـــهرزاد، "القِيَادَة الإداريَّة ودورها في تأطير روابط العَلَاقَات العامَّـــة، مَجَلَّة "دراســـات تربويَّة" العدد 11 العـــام 2010م، ص111، مُتَاح على الرَّابِط:.https://goo.gl/uQWbk9
70. محمد، عبدالرحيم. الجَوْدَة الشـــاملة الأسس والمعايير، مُتَاح على الرَّابِط: http://dr-ama.com/?p=3618
71. مصطفى، يوسف. أَهَمِّيَّة الاســـتِرَاتِيجِيَّة الإِعْلَامِيَّة. جريدة الكويتيَّة، 16 أغسطس 2017م، مُتَاح على الرَّابِط: https://goo.gl/Pu84L9.
72. مُغَنّ يَنْتَقِم مـــن مُنَظَّمَة طَيَران بأغنية على الإِنْتَرنِت. بي بي سي عربي، 24 يوليو 2009م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/SRRvy
73. مَفْهُوم القِيَادَة الإداريَّة وأَنْوَاع القادة. موقع الأكاديميَّة العربيَّة البريطانيَّة للتعليم العالي، مُتَاح على الرَّابِط: https://goo.gl/nQK3Bi.
74. مَفْهُوم وأَهَمِّيَّـــة العَلَامَة التِّجاريَّة الفارقة. موقع محاماة mohamah، مُتَاح على الرَّابِط: https://goo.gl/GU53fV
75. مقاهي ســـتاربكس تساعد موظفيها على إكمال تعليمهم الجامعي، 2014م، مُتَاح على الرَّابِط: http://cutt.us/NKp3k
76. مقياس مينســـوتا للرِّضا الوظيفيّ المُقَنَّن على البيئة الســـودانيَّة، موقع .psycho

sudanforums، نوفمبر 2012م، مُتَاح على الرَّابِط: https://goo.gl/oW6QCL.
77. مُلَاسَــنَة حَادَّة بين رَئِيس "أوبر" وسَائِق تَاكْسي. ليبانُون ديبايت، 2 مارس 2017م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/CF9tp
78. من أهَمّ الجوانب الرئيســيَّة لمُؤَشِّر السُّمْعَة المؤسَّسِــيَّة. موقع أفكار، 21 نوفمبر، 2017م، مُتَاح على الرَّابِط: http://afkar.sa/?p=1459
79. مناهضة العنصريَّة تغلق كل فروع «ستاربكس» بالولايات المُتَّحِدَة. صحيفة الشرق الأوسط، 18 أبريل 2018م، مُتَاح على الرَّابِط: shorturl.at/aqxLZ.
80. مينســكي، لورانس وآخرون. جولة دَاخِل عالم العَلَامَات التِّجاريَّة الخفية والمؤثرة بنفس الوقت، موقع مَجَلَّة هارفارد بزنس ريفيو العربيَّة، مُتَاح على الرَّابِط: https://goo.gl/JnJMbe.
81. نبيل، ســارة. ما هو مَفْهُوم المُنَظَّمَة. المنتدى العَرَبِيّ لإِدَارَة الموارد البشريَّة، قاموس المصطلحات الإداريَّة، 12 أغســطس 2015م، مُتَاح على الرَّابِط: http://cutt.us/WPVIN
82. الهاشمي، أمير محمود. العَلَاقَات العامَّة عَبْر الإِنْتَرْنِت موقع مقال، آخر زيارة في 23 ديسمبر 2018م، النَّصّ مُتَاح على الرَّابِط: https://goo.gl/Mqrq2c.
83. الوجه الآخَر لـ"أوبر".. انهِيَار وَشِــيك أم تَوَسُّع جَامِحٌ؟. مَوْقع الجَزِيرَة، 13 سبتمبر 2017م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/93jd1
84. وفاء، رايس. نظام التسيير بالأَهْدَاف في المُنَظَّمَات العامَّة بين النظريَّة والتطبيق. دَار اليازوري للنَّــشْر والتَّوْزِيع (عَمَّان-الأُرْدُن)، ط1، 2016م، مُتَاح على الرَّابِط: https://goo.gl/XTFS77.
85. «وول مــارت» عِمْلَاق البَيْع بِالتَّجْزِئَة.. من مَتْجَر مُتَوَاضِع إِلَى آلَاف المَتَاجِر تُطَوِّق الأَرْض. Sasapost، 25 يونيو 2016م، مُتَاح على الرَّابِط: https://cutt.us/jruOC

ثانيًا: المراجع الأجنبيَّة

Books:

1. Barlow, Janelle, and Claus Møller. A Complaint Is A Gift: Using Customer Feedback As A Strategic Tool. 2nd ed., Berrett-Koehler Publishers, 2008.
2. Bettman, James R. An Information Processing Theory Of Consumer Choice. 1st ed., Addison-Wesley Pub. Co, 1979.
3. Carroll, Craig E. The Handbook Of Communication And Corporate Reputation. 1st ed., Wiley-Blackwell, 2015.
4. Cornelissen, Joep. Corporate Communications: Theory and Practice. SAGE Publications, 2004.
5. Cutlip, Scot et al. Effective Public Relations. Pearson. 10 edition, 2008.
6. Covey, Stephen M. R. The Speed Of Trust. Free Press, 2006.
7. Cutler, Philip , «Fundamentals of Marketing Management», translated by Dr. Ali Parsaian, Termeh Publication- Tehran , 2nd Ed (2008), p356.
8. Cutler, Philip et al. «Marketing Management», translated by Bahman Forouzandeh , Amukhteh Publication- Isfahan, 4th Ed (2006), p56.
9. Cutler, Philip et al., «Market Management» , translated by Doctor Abdolreza Rezaei-Nejad ,Fara Publication- Tehran, 3rd Ed (2004), p114.
10. Erdemir, Ayse. Reputation Management Techniques In Public Relations. 1st ed., IGI Global, 2018.

11. Friedman, Milton, and Rose D. Friedman. Capitalism and Freedom, University of Chicago Press, 1962.
12. Gummesson, Evert. Qualitative Methods in Management Research, (2nd ed.). Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2000.
13. Rokeach, Milton. The Nature of Human Values. The Free Press, 1977.
14. Rossiter, John R, and Larry Percy. Advertising And Promotion Management. 1st ed., Mcgraw-Hill College, 1987.
15. Schultz, Majken et al. The Expressive Organization. 1st ed., Oxford University Press, 2000.
16. Van Riel, Cees B.M., Fombrun, Charles J. Essentials of Corporate Communication: Implementing Practices for Effective Reputation Management. Routledge; 1 edition, 2007.
17. Wilkie, William L. Consumer Behavior. 3rd ed., John Wiley & Sons, Inc, 1994.
18. Yin, Robert K. Case Study Research: Design and Methods, (3rd ed.). Thousand Oaks, Sage Publications, 2003, California.

Periodicals:

1. Aaker, David A., and J.Gary Shansby. «Positioning Your Product». Business Horizons, vol 25, no. 3, 1982, pp. 56-62. Elsevier BV, doi:10.1016/0007-6813(82)90130-6.
2. Abdurrahman ISIK and Mehmet Fatih YASAR.» Effects of Brand on Consumer Preferences: A study in Turkmenistan». Eurasian Journal of Business and Economics 2015, 8(16), pp.139-150.

3. Abimbola, Temi, and Christine Vallaster. «Brand, Organisational Identity and Reputation in SMEs: an Overview». Qualitative Market Research: An International Journal, vol. 10, no. 4, 2007, pp. 341–348., doi:10.1108/13522750710819685.
4. Al-Abbadi, Haitham. «The Impact of the Strategic Option of the Management of Crisis in Jordanian Insurance Companies». American International Journal of Contemporary Research, Vol. 5, No. 2, 2015,p 147.
5. Andem I. Effiong. «Management Reputation Risk and Situational Crisis in Higher Institutions of Learning». Independent Journal of Management & Production, v. 5, n. 2, February – May 2014, pp 472 -473.
6. Anderson, Charles W.»Research on Scientific Reasoning». Journal of Research science Teaching, vol 36, no.7. Septemper 1999, pp 751-752.
7. Aula, Pekka. «Social Media, Reputation Risk And Ambient Publicity Management». Strategy & Leadership, vol 38, no. 6, 2010, pp. 43-49. Emerald, doi:10.1108/10878571011088069.
8. Aupperle, Kenneth et al. «AN EMPIRICAL EXAMINATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND PROFITABILITY.» Academy Of Management Journal, vol 28, no. 2, 1985, pp. 446-463., doi:10.2307/256210.
9. Barnett, Michael. L., et al. «Corporate reputation: The Definitional Landscape». Corporate Reputation Review, 2006 p.32.

10. Bellou, Victoria et al. «EMPLOYER BRAND OF CHOICE: AN EMPLOYEE PERSPECTIVE». Journal Of Business Economics And Management, vol 16, no. 6, 2015, pp. 1201-1215. Vilnius-Gediminas Technical University, doi:10.3846/16111699.2013.848227.
11. Benjamin, Beth and Joel M. Podolny. «Status, Quality, and Social Order in the California Wine Industry». Administrative Science Quarterly, vol 44, no 3, 1999, pp. 563.
12. Bennett, Victor et al. «Customer-Driven Misconduct: How Competition Corrupts Business Practices». Management Science, vol 59, no. 8, 2012, pp. 1725-1742. Elsevier BV, doi:10.2139/ssrn.2005779..
13. Bergh, Donald et al. «New Frontiers of the Reputation–Performance Relationship: Insights from Multiple Theories.» Journal of Management, vol 36, no 3, 2010, pp. 629.
14. Blattberg, Robert C. and Kenneth J. Wisniewski. «Price Induced Patterns of Competition». Marketing Science, vol 8, no.4. 1989, pp. 291-309.
15. Bromley, Dennis. B. «Psychological Aspects of Corporate Identity, Image and Reputation». Corporate Reputation Review, 2000. p.241.
16. Brown, Rob. «Reputation Management.» Business Information Review, vol. 27, no. 1, 2010, pp. 56–64.
17. Cable, Daniel and Mary E. Graham. «The Determinants of Job Seekers' Reputation Perceptions.» Journal of Organizational Behavior, vol 21, no. 8, 2000, pp. 929.

18. Christensen, Tom, and Åse Gornitzka. «Reputation Management In Public Agencies: The Relevance Of Time, Sector, Audience, And Tasks». Administration & Society, vol 51, no. 6, 2018, pp. 885-914. SAGE Publications, doi:10.1177/0095399718771387.
19. Cohen, Joel B., and Kunal Basu. «Alternative Models Of Categorization: Toward A Contingent Processing Framework». Journal Of Consumer Research, vol 13, no. 4, 1987, p. 455. Oxford University Press (OUP), doi:10.1086/209081.
20. Corona, Carlos, and Ramandeep S. Randhawa. «The Value Of Confession: Admitting Mistakes To Build Reputation». SSRN Electronic Journal, 2011. Elsevier BV, doi:10.2139/ssrn.1702444.
21. Craik, Fergus I.M., and Robert S. Lockhart. «Levels Of Processing: A Framework For Memory Research». Journal Of Verbal Learning And Verbal Behavior, vol 11, no. 6, 1972, pp. 671-684. Elsevier BV, doi:10.1016/s0022-5371(72)80001-x.
22. Davies, G, and L Miles. «Reputation Management: Theory Versus Practice». Corporate Reputation Review, vol 2, no. 1, 1998, pp. 16-27. Springer Science And Business Media LLC, doi:10.1057/palgrave.crr.1540064.
23. Davies, Howard. «Global Financial Regulation after the Credit Crisis». Global Policy, 1(2), 2010,185-190.
24. Deutsch, Yuval and Thomas W. Ross. «You are Known by the Directors you Keep: Reputable Directors as a Signaling Mechanism for Young Firms». Management Science, vol 49, 2003, pp.1004.
25. Elliot S. Schreiber. «Brand & Reputation: A Leadership Perspec-

tive». PhD, Reputation Conference, John Madejski Centre for Reputation, 25November, 2008, PP 6 -20, https://goo.gl/D6W-VDZ

26. Fischer, Eileen & Rebecca Reuber. «The Good, the Bad, and the Unfamiliar: The Challenges of Reputation Formation Facing New Firms». Entrepreneurship Theory and Practice, 2007. p.57.
27. Fischer, Eileen & Rebecca Reuber. «The Good, the Bad, and the Unfamiliar: The Challenges of Reputation Formation Facing New Firms». Entrepreneurship Theory and Practice, vol 31, 2007. p.57.
28. Frederick, William C. «Toward CSR3: Why Ethical Analysis Is Indispensable And Unavoidable In Corporate Affairs». California Management Review, vol 28, no. 2, 1986, pp. 126-141. SAGE Publications, doi:10.2307/41165190.
29. Gifford, Jonny et al. «Employee Involvement Information, Consultation and Discretion». Institute For Employment Studies, 2005, https://cutt.us/CWfK4
30. Gilani, Hasan, and Lucy Cunningham. «Employer Branding And Its Influence On Employee Retention: A Literature Review». The Marketing Review, vol 17, no. 2, 2017, pp. 239-256. Westburn Publishers, doi:10.1362/146934717x14909733966209.
31. GÖZTAŞ, Aylin et al. «How to Manage Reputation During Crisis: An Analysis of Turkish White Meat Sector During The Influenza (Birds Flu) Crisis». Journal of Yasar University, 3(12), 2008, pp. 1761-1786.
32. Grunwald, Guido, Hempelmann, Bernd. «Impacts of Reputa-

tion for Quality on Perceptions of Company Responsibility and Product-related Dangers in times of Product-recall and Public Complaints Crises: Results from an Empirical Investigation». B. Corp Reputation Rev , Volume 13, Issue Springer website 4, Dec 2010, pp 264–283.
33. Helm, Sabrina et al. «Modeling The Impact Of Corporate Reputation On Customer Satisfaction And Loyalty Using Partial Least Squares». Handbook Of Partial Least Squares, 2010, pp. 515-534.
34. Hollingsworth, Sam. «R.I.P. To The Top 10 Failed Social Media Sites». Search Engine Journal, 2019, https://bit.ly/2DCJ1i3.
35. Holmes, Sandra L. «Executive Perceptions Of Corporate Social Responsibility». Business Horizons, vol 19, no. 3, 1976, pp. 34-40. Elsevier BV, doi:10.1016/0007-6813(76)90049-5.
36. Hülya Gündüz,H. Çekmecelioğlu, Dinçel,G. «Employee Perceptions of Corporate Reputation and Impact of The Perceptions on Organizational Pride, Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Study on the East Marmara Region Plastic Packaging». Business and Economics Research Journal, Volume 5 , 2-014, 2014, pp 83 – 85.
37. Hutton, James G et al. «Reputation Management: The New Face Of Corporate Public Relations?». Public Relations Review, vol 27, no. 3, 2001, pp. 247-261. Elsevier BV, doi:10.1016/s0363-8111(01)00085-6.
38. Ihlen, øyvind et al. «Corporate Social Responsibility And Communication». The Handbook Of Communication And Corporate Social Responsibility, 2011, pp. 1-22. Wiley-Blackwell, doi:10.1002/9781118083246.ch1.
39. Kaur, Amanpreet, and Balwinder Singh. «Corporate Reputation:

Do Board Characteristics Matter? Indian Evidence». Indian Journal Of Corporate Governance, vol 11, no. 2, 2018, pp. 122-134. SAGE Publications, doi:10.1177/0974686218797758.

40. Keller, Kevin Lane. «Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity, Source.» Journal of Marketing, Vol. 57, No. 1 (Jan., 1993), p. 2, online link: https://0i.is/SD54.
41. Kennan, William and Vincent Hazleton. «Internal public relations, social capital, and the role of effective organizational communication». Public Relation Theory. Pp 311-388, 2006, https://cutt.us/txp4z
42. Kircova, Ibrahim, and Emel Esen. «The Effect Of Corporate Reputation On Consumer Behavior And Purchase Intentions». Management Research And Practice, vol 10, no. 4, 2018, https://bit.ly/2Tq5Bku.
43. Kiseleva, Elena M. et al. «The Theory and Practice of Customer Loyalty Management and Customer Focus in the Enterprise Activity». International Review of Management and Marketing, vol.6 (S6) ,2016, p.99.
44. Loftus, Elizabeth F., and Geoffrey R. Loftus. «On The Permanence Of Stored Information In The Human Brain.». American Psychologist, vol 35, no. 5, 1980, pp. 409-420. American Psychological Association (APA), doi:10.1037/0003-066x.35.5.409.
45. Love, E. Geoffrey, and Matthew Kraatz. «Character, Conformity, Or The Bottom Line? How And Why Downsizing Affected Corporate Reputation». Academy Of Management Journal, vol 52, no. 2, 2009, pp. 314-335. Academy Of Management, doi:10.5465/

amj.2009.37308247.
46. McGuire, J. B. et al. «CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND FIRM FINANCIAL PERFORMANCE.». Academy Of Management Journal, vol 31, no. 4, 1988, pp. 854-872.
47. McWilliams, Abagail, and Donald Siegel. «Corporate Social Responsibility: A Theory Of The Firm Perspective». Academy Of Management Review, vol 26, no. 1, 2001, pp. 117-127. doi:10.5465/amr.2001.4011987.
48. MiglƠ ŠontaitƠ-PetkeviþienƠ. «Crisis Management to avoid damage for corporate reputation: The case of retail chain crisis in the Baltic countries». Procedia - Social and Behavioral Science, vol.156 , 2014,pp. 452 – 457, https://goo.gl/tc3pVW.
49. Miller, K. E. and J. L. Ginter, «An Investigation of Situational Variation in Brand Choice Behavior and Attitude, « Journal of Marketing Research, 16 February 1990, pp111-23.
50. Myers, James H. and Allan D. Shocker (1981), «The Nature of Product-Related Attributes». Research in Marketing, Vol. 5, Jagdish Sheth, ed. Greenwich, CT: JAI Press, Inc., 211-36.
51. Nedungadi, Prakash. «Recall And Consumer Consideration Sets: Influencing Choice Without Altering Brand Evaluations». Journal Of Consumer Research, vol 17, no. 3, 1990, p. 263. Oxford University Press (OUP), doi:10.1086/208556.
52. Park, C. Whan et al. «Strategic Brand Concept-Image Management». Journal Of Marketing, vol 50, no. 4, 1986, p. 135. SAGE Publications, doi:10.2307/1251291. Accessed 7 June 2020.
53. Parvatiyar, Atul and Sheth, Jagdish N. «Customer Relationship

Management: Emerging Practice, Process, and Discipline». Journal of Economic and Social Research 3(2) 2001, 2002 Preliminary Issue, 1-34.

54. Peterson, David. «Empowering Innovative Leadership During Crisis». Bankingjournal.Aba, 2018, https://bit.ly/2YYEsKx.
55. Pfarrer, MD et al. «A Tale Of Two Assets: The Effects Of Firm Reputation And Celebrity On Earnings Surprises And Investors' Reactions». Academy Of Management Journal, vol 53, 2010, pp. 1131-1152.
56. Pires, Vanessa, and Guilherme Trez. «Corporate Reputation». Revista De Gestão, vol 25, no. 1, 2018, pp. 47-64. Emerald, doi:10.1108/rege-11-2017-005.
57. Plummer, Joseph T. «How Personality Makes a Difference.» Journal of Advertising Research, vol 24, no.6. 1985, pp. 27-31.
58. Potgieter, Adele, and Marianne Doubell. «Employer Branding As A Strategic Corporate Reputation Management Tool». African Journal Of Business And Economic Research, vol 13, no. 1, 2018, pp. 135-155. Adonis And Abbey Publishers, doi:10.31920/employer_branding_as_a_strategic.
59. Rahimi, Roya. «Customer relationship management (people, process and technology) and organizational culture in hotels», International journal of contemporary Hospitality Management, vol.29. No.5, 2017, p.1382, online link: https://0i.is/pCF6.
60. Rindova, Violina P. et al. «Reputation As An Intangible Asset: Reflections On Theory And Methods In Two Empirical Studies Of Business School Reputations». Journal Of Man-

agement, vol 36, no. 3, 2010, pp. 610-619. SAGE Publications, doi:10.1177/0149206309343208.

61. Rindova, Violina, et al. «Celebrity firms: The social construction of market popularity». Academy of Management Review, Vol. 31, No.1. 2006, p.1206.
62. Rindova, Violina, et al. «Being Good or Being Known: An Empirical Examination of the Dimensions, Antecedents, and Consequences of Organizational Reputation». The Academy of management Journal, vol.48, No.6. 2005, pp.1033-1047
63. Roberts, Peter W., and Grahame R. Dowling. «Corporate Reputation And Sustained Superior Financial Performance». Strategic Management Journal, vol 23, no. 12, 2002, pp. 1077-1093. Wiley, doi:10.1002/smj.274.
64. Sampath, Vijay S. et al. «Corporate Reputation'S Invisible Hand: Bribery, Rational Choice, And Market Penalties». Journal Of Business Ethics, vol 151, no. 3, 2016, pp. 743-760. Springer Nature, doi:10.1007/s10551-016-3242-3.
65. Saxton, Todd., & Marc Dollinger. «Target Reputation and Appropriability: Picking and Deploying Resources in Acquisitions.» Journal of Management, 2004. p.125.
66. Scott, Susan V., and Geoff Walsham. «Reconceptualizing and Managing Reputation Risk in the Knowledge Economy: Toward Reputable Action.» Organization Science,2005. p.313.
67. Sims, Ronald. «Toward a Better Understanding of Organizational Efforts to Rebuild Reputation following an Ethical Scandal». Journal of Business Ethics, 90(4), 2009, pp.453-472.
68. Soliman, Hisham Sayed. «Customer Relationship Management and

Its Relationship to the Marketing Performance». International Journal of Business and Social Science, Vol. 2 No. 10; June 2011, p 167.
69. Solomon, Michael R. «The Role of Products as Social Stimuli: A Symbolic Interactionism Perspective,» Journal of Consumer Research, 10 December 1983, pp 319-29.
70. Stern, Ithai et al. «Unmixed Signals: How Reputation And Status Affect Alliance Formation». Strategic Management Journal, vol 35, no. 4, 2013, pp. 512-531. Wiley, doi:10.1002/smj.2116.
71. Szwajca, Danuta. «The Role Of Social Media In Corporate Reputation Management – The Results Of The Polish Enterprises». Foundations Of Management, vol 9, no. 1, 2017, pp. 161-174. Walter De Gruyter Gmbh, doi:10.1515/fman-2017-0013.
72. Tohidi, Hamid. «The Relationship Between A Company And Its Custoomer». International Journal of Business and Management, 4, 2012, p45-53.
73. Turban, Daniel B., and Daniel M. Cable. «Firm Reputation And Applicant Pool Characteristics». Journal Of Organizational Behavior, vol 24, no. 6, 2003, pp. 733-751. Wiley, doi:10.1002/job.215.
74. Valackiene, Asta. «Efficient Corporate Communication: Decisions in Crisis Management». Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics, vol. 21(1), 2010, pp.99-110.
75. Ward, Susan et al. «Virtual Teams: As Telecommunications Technology Makes It Possible to Assemble Teams Made Up of Individuals Dispersed across the Globe». Research-Technology Management, Vol. 54, No. 6, 2011, https://cutt.us/7JSoS
76. Washington, Marvel and Edward Zajac. «Status Evolution and

Competition: Theory and Evidence». Academy of Management Journal, vol 48 ,no 2 , 2005, pp.283.

77. Whetten, David & Mackey, Allison. «A Social Actor Conception of Organizational Identity and Its Implications for the Study of Organizational Reputation». Business & Society, vol 41. 20002, pp. 393-414.
78. Whetten, David.A& Mackey, Alison. «Identity Congruence and Its Implications for The Study of Organizational Reputation». Business &Society, 2002.403.
79. Wilson, Joseph and Rahila Jibrin, « Community Relations: An Impetus for Educational Growth and Development in Nigeria». Research on Humanities and Social Sciences, Vol.4, No.15, 2014 , pp 34 -35.
80. Xu, Hong et al. «Identity Management And Tradable Reputation». MIS Quarterly, vol 42, no. 2, 2018, pp. 577-593. MIS Quarterly, doi:10.25300/misq/2018/13634.
81. Yang, L. et al. «The Impact of Corporate Reputation on Job Satisfaction and Financial Performance: A Study of Small and Medium Sized Enterprises in Hebei». China, Journal of Entrepreneurship and Business, Vol. 3, 2015, pp 74 – 75.
82. Zeithaml, Valarie A. «Consumer Perceptions Of Price, Quality, And Value: A Means-End Model And Synthesis Of Evidence». Journal Of Marketing, vol 52, no. 3, 1988, p. 2. SAGE Publications, doi:10.2307/1251446.

Various references and websites

1. «15 brands taking the employee experience to the next level». Nudge rewards website, published on 1 May 2019, seen on 1 March 2020. Online link: https://0i.is/E8H5.
2. «2017 Global Reptrak | ReputationInstitute». Reputationinstitute.Com, 2017, https://goo.gl/SGTAEF.
3. «7 Steps For Dealing With Angry Customers». Forbes.Com, 2013, https://bit.ly/31zUjwQ.
4. «Adidas przeprasza za mur na Służewcu i rezygnuje z reklamy». TVN24 Bis ,2011, https://bit.ly/2ZMNKGH.
5. «Adidas Suffering Data Breach - Customer Data May Have Been Exposed». Gbhackers On Security, 2018, https://bit.ly/2KqJCqT.
6. «Attica». theworlds50best, 2019, https://cutt.us/irNMQ
7. «All About Crisis Management». Managementhelp.Org, 2019, https://bit.ly/2YUOQD3.
8. «Commercial Agent». Business Dictionary, 2019. https://goo.gl/EWibqo.
9. «Company Spokesperson Definition - Entrepreneur Small Business Encyclopedia». Entrepreneur, 2019, https://bit.ly/2GWmkGY.
10. «Constructing The Strategic Plan For A Public Relations Campaign». Saylordotorg.Github.Io, 2012, https://bit.ly/2YWbW8g.
11. «Crisis Management Definition And Meaning | Collins English Dictionary». Collinsdictionary.Com, 2019, https://bit.ly/2KBbZkP.
12. «Defination of corporate social responsibility - What is CSR?».

Mallen baker website , 2004, https://bit.ly/2zGT3eP.
13. «Don't Try This at Work: 15 Social Media Mistakes and Bad Customer Service Examples to Avoid». All Costs comm100. 2017, https://bit.ly/2MvmCWz.
14. «Effect os Bad Customer Service». Salesforce.com, 2018, https://goo.gl/LVF311.
15. «Examples Of Companies Or Products That Have Outstanding Brand Equity». Investopedia, 2019, https://bit.ly/2YTeoR3.
16. «Friendster History & Introduction». Failed Networked Collaborations, 2011, https://bit.ly/33pg8Ru.
17. «Global Reptrak® 100 |ReputationInstitute». Reputationinstitute. Com, 2019, https://goo.gl/X38Hbm.
18. «Global Reptrak®100| Powering the world's most reputable companies». Reputationinstitute, 2018, https://goo.gl/v1L786.
19. «Marketing And Your Community Group - Selecting A Spokesperson». Ourcommunity.Com, 2019, https://bit.ly/2YSHxfj.
20. «McDonald's Nocturnivore». Fahlgren Mortine, 2018, on site: https://cutt.us/fYQEJ
21. «Need and Implementation of Change in General Motors». UKEssays.com. 2018. All Answers Ltd. https://bit.ly/2KBMi3P.
22. «Powering The World'S Most Reputable Companies US Reptrak® 100». Rankingthebrands.Com, 2018, https://bit.ly/2yRgvGE.
23. «Public Relations Strategies: Dealing With A Crisis». Consultingsuccess.Com, 2019, https://bit.ly/2KsaMO1.
24. «PUBLIC RELATIONS: Emerging use of internal communica-

tions». lemauricien.com, 2013, https://bit.ly/2KrCOsT.
25. «Question: Read The Following Case Describing A Corporate Crisis And The Company's Communication Response To It, Chegg website, https://0i.is/PB5g.
26. «SPOKESPERSON | Meaning In The Cambridge English Dictionary». Dictionary.Cambridge.Org, 2019, https://bit.ly/2MQa-Icm.
27. «Subcard® | Subway Australia». Subcard.Com.Au, 2020, https://www.subcard.com.au/.
28. «The History And Evolution Of Social Media | Webdesigner Depot». Webdesigner Depot, 2009, https://bit.ly/2yRmtHs.
29. «The Life And Death Of Friendster - Demystify Asia». Demystify Asia, 2016, https://bit.ly/2OQXqPJ.
30. «The Multibillion Dollar Cost Of Poor Customer Service». Newvoicemedia, 2013, https://bit.ly/2MbrVxy.
31. «Then And Now: A History Of Social Networking Sites». Cbsnews.Com, https://cbsn.ws/2GYFaxq.
32. «What is fast fashion, and why is it a problem?». Tonle website, https://tonle.com/pages/why-we-do-it.
33. «When Was Facebook Founded And How Did It Grow So Quickly?». History Hit, 2018, https://bit.ly/2YZy5qu.
34. A. Guttmann, «The 25 most valuable brands worldwide 2020», Statista website, 2020 , https://0i.is/GB8L.
35. A. Guttmann, Coca-Cola's brand value from 2006 to 2019, Statista website, Aug 9, 2019, online link: https://0i.is/xRsY.
36. Abratt , Russell, Kleyn,Nicola. «Corporate Identity, Corporate

Branding and Corporate Reputations: Reconciliation and Integration». University of pretoria ,2012, https://bit.ly/2Me0D9K.

37. Achola , Bill. «How Customer Relationships Can Improve Your Business Brand». Startup grind website, 2017, https://bit.ly/2E0aXM6.
38. Agnes, Melissa. «Starbucks' Lesson: A Social Media Attack Can Arise When Least Expected». Melissa Agnes - Crisis Management Keynote Speaker, 2012, https://bit.ly/2GZWnqe.
39. Augustine, Avery. «4 Brilliant Tips For Dealing With Angry Customers». The Muse, 2019, https://bit.ly/1s2Wthz.
40. Azari, Morteza. «Crisis Management And Corporate Reputation». Slideshare.Net, 2013, https://bit.ly/31w6nzj.
41. Baba, Abdul –Aziz. «Impact of a brand on consumer decision making process». UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES, International Business, 2014.
42. Beese, Jennifer. «10 Social Media Challenges Your Business Must Overcome». Sprout Social, 2016, https://bit.ly/2FkHfSl.
43. Bernstein, Jonathan L. «The 10 Steps Of Crisis Communications». Managementhelp.Org, 2016, https://bit.ly/2YUOQD3.
44. Bhasin, Kim. « Subway Delivered A Serious Response To The 11-Inch 'Footlong». Crisis businessinsider, https://bit.ly/306ydlz.
45. Bloom, Leslie. «The Role Of The Communication Department In An Organization». Bizfluent, 2018https://bit.ly/2jOjuI5.
46. Blunt, Will. «The Essential Roles And Responsibilities Of Your Social Media Team». Flypchart, 2017, https://bit.ly/2ONNeY4.
47. Brooks, Chad. «The Best Online Reputation Management Ser-

vices». Businessnewsdaily.Com, 2019, https://bit.ly/2FBbqEW.
48. Burke, Sarah. «Examples Of The Good, The Bad & The Ugly Of Customer Service On Social Media!». Spokal, 2016, https://bit.ly/2KBg5cY.
49. Chen, James. «Market Value Definition». Investopedia, 2019, https://bit.ly/2yVbTPz.
50. Cintia Miranda. «5 Components of a Successful Public Relations Strategy». Pulsemarketingagency.com, 2019, https://bit.ly/2MdfbpZ.
51. Clodagh O'Brien. «16 Brands Doing Corporate Social Responsibility Successfully». Digital marketing institute, https://bit.ly/2Cck5wd.
52. Coca-Cola Total Assets (Quarterly):, Ycharts website, 2020, online link: https: https://0i.is/cCnN.
53. Cotton, Barney. Ugly drinks secures new investment to support global expansion. Businessleader, 11 November 2019, https://cutt.us/S5YaU
54. Cowan, Corie. «Reputational Risk – Can It Be Insured? - Emjay Insurance Broker». Emjay Insurance Broker, 2015, https://bit.ly/2MakExU.
55. De Jonge, Rianne. «The Influence of Crises on Corporate Reputations», Master Thesis Spring Semester. 2007,pp 25 , 37, https://goo.gl/s7wDBr.
56. Discipio, Tom. «5 Worst Side Effects Of Bad Customer Service (And How To Avoid Them)». Impact, 2017, https://bit.ly/2izz2QY.

57. Elliot S. Schreiber, S.E. «Brand & Reputation: A Leadership Perspective». PhD, Reputation Conference, John Madejski Centre for Reputation, 25November, 2008, PP 6 -20, https://goo.gl/D6WVDZ
58. Fiegerman, Seth. «Friendster Founder Tells His Side Of The Story, 10 Years After Facebook». Mashable, 2014, https://bit.ly/2OPR8Q7.
59. Fiorella, Sam. «10 Unique Customer Experience Examples & Best Practices To Boost Your Brand | Sensei Marketing». Sensei Marketing, 2017, https://bit.ly/2G1xHhT.
60. Forbes Agency Council. « 13 Golden Rules Of PR Crisis Management». Forbes.Com, 2019, https://goo.gl/JmeY16.
61. Frederick, Ann. «What Are The Functions Of A Corporate Communication Department?». Small Business - Chron.Com, 2019, https://bit.ly/37Oh7xd.
62. Gabriele ,Nicolai Franco. «Bad reputation, Customer attrition and Marketing of the future: Can the management of a company save it from a scandal ?». ANNO ACCADEMICO 2015-2016, https://bit.ly/2H3cVNV.
63. Gelles, David. «Patagonia V. Trump». The New York Times, 2018, https://nyti.ms/2AHHU1Z. Accessed 7 June 2020.
64. Grunig, E. James, and Hung, C.F. «The Effect of Relationships on Reputation And Reputation on Relationships: A Cognitive, Behavioral Study». Research Gate, 2002. https://bit.ly/2TrRSKb.
65. Haines, Bryan. «14 Amazing Social Media Customer Service Ex-

amples (And What You Can Learn From Them)». Buffer, 2015, https://bit.ly/2OMjPgU.

66. Hayes, Adam. «Crisis Management Definition». Investopedia, 2019, https://goo.gl/4oSPrw.
67. Schultz, HB, and A Werner. «Reputation Management In Human Resources Management». 2005. Online Reputation Management, https://goo.gl/qE3aJA.
68. Helin, Sasi. «Brand image and identity». Degree Thesis International Business, 2014, p 28 , https://goo.gl/eAK6Q5.
69. Hemus, Jonathan. «Golden rules for the crisis spokesperson». Continuity Central Website, https://bit.ly/33peFe4.
70. Herrman, John. «Crisis Management - Learn How To Create A Crisis Management Plan». Corporate Finance Institute, 2013, https://bit.ly/2TrgzX8.
71. Hills, Janine. «Nine Dimensions Of Reputation Management». The M&G Online, 2015, https://bit.ly/2lWrb0g.
72. Hövener, Michael. «Corporate Reputational Risk Management: The Power of Social Media». University of Twente, 2015, https://bit.ly/2YP5pR7.
73. Husain, Shezray. «Starbucks, pulled itself out of the financial meltdown of 2008 by aligning its operations with customer demands». Business today, 28 Septemper 2014, https://cutt.us/KNQVu
74. Ingram, David. «Facebook Says Data Leak Hits 87 Million Users, Widening Privacy...». Reuters, 2018, https://reut.rs/2Ek9VZw.
75. Jeffries-Fox B. «Corporate Reputation and Measurement: Towards a Shared Understanding of CorporateReputation and Re-

lated Concepts». Council of Public Relations Firms, New York, 2000, p. 3.

76. Jones, Matthew. «The Complete History Of Social Media: A Timeline Of The Invention Of Online Networking». History Cooperative, 2015, https://bit.ly/2EsUlPB.
77. Juneja, Prachi. «Crisis Management Team - Meaning, Role And Its Function». Managementstudyguide.Com, https://bit.ly/2ZN-2lCd.
78. Kimp, Simon. «Digital 2019: Global Internet Use Accelerates - We Are Social». We Are Social, 2019, https://bit.ly/2SXMi4Y.
79. Kolodynska, Olga. «How to Handle an Irate Customer without Losing Your Cool». livechatinc, 2016. https://bit.ly/2MeIEjI.
80. Kolsky, Esteban. «Customer Experience for Executives». slideshare.com, Sep., 2015, https://bit.ly/2vzGMpg.
81. Lievens, Filip. «Organizational image/reputation. The Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology». Research Collection Lee Kong Chian School Of Business , 2017 https://bit.ly/2yRJWbz.
82. Linton, Ian. «What Are PR Communication Tools & Techniques? Small Business». Chron.com, 2019, https://bit.ly/1e2nQqv.
83. LoBue, Melanie. «How CSR Impacts Corporate Reputation». Insights.Reputationinstitute.Com,2019,https://bit.ly/2yOD8ey.
84. MacDonald, Steven. «Why Customer Complaints Are Good For Your Business». Superoffice, 2019, https://bit.ly/2po5sQF.
85. Major, Tim. «Hotel Brands That Employ Stand Out Customer

Loyalty Programs | Roomkeypms». Roomkeypms, 2017, https://bit.ly/2KCl9xy.

86. Markidan, Len. «22 Customer Service Statistics That You Absolutely Need To Know». Groove Blog, 2019, https://bit.ly/2k2VGCY.
87. McMillan, Robert. «The Friendster Autopsy: How A Social Network Dies». WIRED, 2013, https://bit.ly/2Mc9uZr.
88. Microsoft's 2016 Global State of Customer Service Report Reveal, event.on24 website, online link: shorturl.at/dnzW3.
89. Mikola, Emilia. «Managing The Intangible: Role Of The Communications Function In Corporate Reputation Work In Public Business-To-Business Companies». Msc Program In Corporate Communication, 2016, Aalto University School of Business.
90. Morse, Brit. «The 7 Most Embarrassing Branding Mistakes Of 2018». Inc.Com, 2018, https://bit.ly/2GW9BEi.
91. Navarro, Helena Rodríguez. «5 Ways To Use Creativity In Corporate Reputation». Linkedin.Com, 2017, https://bit.ly/2ml1zI0.
92. Noyes, Dan. «The Top 20 Valuable Facebook Statistics». Zephoria.Com, 2019, https://bit.ly/1MsvKaE.
93. Orca Rocket Vacuum-Insulated Stainless Steel 12-Oz. Bottle/Can Koozie ,Amazon website, online link: https://0i.is/2KEJ.
94. Olson, Jerry, and Jacob Jacoby. «Cue Utilization In The Quality Perception Process». IL : Association For Consumer Research, Third Annual Conference Of The Association For Consumer Research, 1972.

95. Osman, Maddy. «Mind-Blowing Twitter Stats And Facts On Our Favorite Network (2019)». Kinsta, 2018, https://bit.ly/2EniOUV.
96. Paine, Lynn S. «Managing For Organizational Integrity». Harvard Business Review, 1994, https://bit.ly/1DvwrNS.
97. Peacock, Lindsey. «10 Examples Of Innovative Customer Loyalty Programs». Shopify Blogs, 2018, https://bit.ly/2BpVjt4.
98. Pihlstedt, Teresa. «Reputation Management». Bachelor's thesis, International Business Management, Turku University, 2012.
99. Prater, Meg. «9 Brands That Thrive Without A Traditional Marketing Budget». Hubspot, 2017, https://bit.ly/2MClqlB. Accessed 7March, 2020.
100. Qureshi, Shahzad. «Customer Service's Role In crisis management». Customerservice.Ae, 2019, https://bit.ly/31A9R3U.
101. Ramroop, Tara. «The Consequences Of Bad Customer Service». Zendesk, 2017, https://bit.ly/2TsEKnL.
102. Rapoport, Michael. «Valeant Defends Itself Against Charges Of Illegal Activity». Marketwatch, 2015, https://on.mktw.net/31sLEwb.
103. Robichon, Olivier et al. «Powering The World'S Most Reputable Companies |Pharma Reptrak® France 2018». Reputationinstitute.Com, 2018, https://bit.ly/2KCDcDY.
104. Rouse, Margaret. «Crisis Management». TechTarget.com, 2019, https://bit.ly/2GYIQiq.
105. Shulzhenko, Mary. «20 Shocking Customer Service Facts And Stats (Infographic)». Provide Support Blog, 2015, https://

bit.ly/2QdvN02.
106. Shulzhenko, Mary. «The top 10 PR & Communication Campaign Examples». Augure Blog, 2017 https://bit.ly/2YLH8fm.
107. Sickler, Jonas. «Corporate Reputation Management For Brands». Reputationmanagement.Com, 2019, https://bit.ly/2YXKkQq.
108. Sickler, Jonas. «Powerful Reputation Monitoring Tools & Services». Reputationmanagement.com, 2018, https://bit.ly/2JRr9op.
109. Sickler, Jonas. «What Is Reputational Risk And How To Manage It». Reputationmanagement.Com, 2019, https://bit.ly/2KqsEJb.
110. Smaiziene, Ingrida & Jucevicius, Robertas. «Facing Multidimensional Nature of Corporate Reputation: Challenges for Managing Reputation». Social science / Socialiniai Moksiai , Nr. 3 , (69),2010 , PP. 49.
111. Stebbins, Samuel et al. «America's Top 20 most-hated companies». Usatoday.Com, 2018, https://bit.ly/33tPCGD.
112. The Nestlé logo evolution , nestle website, https://bit.ly/2C1Eo26.
113. The Novo Nordisk logo, Novonordisk, https://goo.gl/cfnXHf.
114. Uduk, Paul. «The Real Cost Of Losing A Customer». The Magazine For Customer Service Managers & Professionals, https://bit.ly/3cGfa6Z. Accessed 7 June 2020.
115. Uzialko, Adam C. «What Is Reputation Insurance?». Business News Daily, 2018, https://bit.ly/2FLwXwR.

116. Valet, Vicky. «The World's Most Reputable Companies 2019». Forbes.Com, 2019, https://bit.ly/2YI9o2D.
117. Varga, Ann, M. «Best Practices in Employee Communications:Clarity, Community, Context, Convergence and Customization», https://cutt.us/fcQml
118. Wagner-Marsh, Fraya. «Customer Relationship Management - Strategy, Organization, System, Model, Company, Business, System». Referenceforbusiness.Com, https://bit.ly/2KyGmIM.
119. Waryjas, Maryann A.» Effectve Crisis management: Grace Under Pressure». KMZ Rosenman Katten Muchen Zavis Rosenman,1999, https://goo.gl/9TDaaJ.
120. Weise, Elizabeth. «Woman Charged $7,000 For Amazon Toilet Paper Delivery Gets Refund - More Than Two Months Later». Usatoday.Com, 2018, https://bit.ly/2ZOrSel.
121. Whetten, David.A& Mackey, Alison. «Identity Congruence and Its Implications for The Study of Organizational Reputation». Business &Society, 2002.403.
122. Wilson, Richard. «A Public Relations Disaster». Sentium, 2011, http//goo.gl/o2o6qt.
123. Wood, Lisa. «Brands and brand equity: definition and management». Management Decision, 2000, pp.662-669, https://goo.gl/aHzRJt.
124. Wyatt, Watson. «reveals six communication secrets of top-performing employers». 2007, https://cutt.us/HkyC3

الفِهْرس

مُقَدِّمَة 7

- الإشكاليَّة البَحْثيَّة 15
- تساؤلات الدِّرَاسَة 17
- أهَمِّيَّة الدِّرَاسَة 18
- أهداف الدِّرَاسَة 20
- الدِّرَاسَات السَّابِقَةُ 21
- منهج البحث 26

الْفَصْل الأَوَّل

السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة.. المَفْهُوم والعَنَاصِر وآلِيَّات القِيَاس

- **تَمْهِيد** 31
- **المَبْحَث الأَوَّل: تَعْرِيف السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة وأهمِّيَّتها** 35
  - تعريف السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة 35
  - أَهَمِّيَّة السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة 44
- **المَبْحَث الثَّاني: عَنَاصِر السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة** 49
  - العَلَامَة التِّجاريَّة 49
  - الرَّأْي العَامّ والمُنَظَّمَة 50
  - خريطة العَلَاقَات العامَّة وجَوْدَتها 53
- **المَبْحَث الثَّالِث: آلِيَّات قِيَاس سُمْعَة المُنَظَّمَة** 59
  - قِيَاسَات الرَّأْي العَامِّ 59
  - اسْتِطْلَاع رَأْي الجُمْهُور 65
  - الاسْتِطْلَاعَات الإلكترونيَّة 67

- دِرَاسَة وتحليل ما يُكتَب عن المُنَظَّمَة 69
- التَّغْذِيَة العكسيَّة للمُنْتَجَات والخِدْمَات 70
- الدِّرَاسَات السُّوقيَّة المتخصِّصة 72
- قِيَاسَات الحِصَّة السُّوقيَّة للمُنَظَّمَة 75
- قِيَاسَات القيمة السُّوقيَّة للمُنَظَّمَة 77

الفَصْل الثَّاني

السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة والعَلَامَة التِّجاريَّة.. علاقة مُرَكَّبَة 83

- **تَمْهِيد** 85
- **المَبْحَث الأَوَّل: العَلَامَــــة التِّجاريَّة.. المَفْهُوم وتَطَوُّر العَلَامَات التِّجاريَّة الحَدِيثَة** 89
  - مَفْهُوم العَلَامَة التِّجاريَّة 89
  - وَظَائِف العَلَامَات التِّجاريَّة 93
  - أَشْكَال العَلَامَات التِّجاريَّة 95
  - أَنْوَاع العَلَامَة التِّجاريَّة 99
  - أَهَمِّيَّة العَلَامَة التِّجاريَّة 102
  - تَطَوُّر العَلَامَات التِّجاريَّة الحَدِيثَة 105
- **المَبْحَــــث الثَّاني: العَلَامَــــة التِّجاريَّة.. القِيمَة وهُوِيَّة المُنَظَّمَة وسُــــلوك الجُمْهُور** 111
  - قيمة العَلَامَة التِّجاريَّة 113
  - العَلَامَة التِّجاريَّة وهُوِيَّة المُنَظَّمَة 121
  - تَأْثِير العَلَامَة التِّجاريَّة على سُلوك المُسْتَهْلِك 124
- **المَبْحَث الثَّالث: العَلَامَة التِّجاريَّة وبناء الصُّورَة الذِّهْنِيَّة عن المُنَظَّمَة** 129
  - أسس تكْوين وبِنَاء الصُّورَة الذِّهْنِيَّة 131
  - العَلَامَة التِّجاريَّة لصَاحِب العَمَل أداة لإِدَارَة سُمْعَة المُنَظَّمَات 160

• كَيْف تَبْني عَلَامَةً تِجارِيَّةً شَّخْصِيَّةً تُحَسِّن سُمْعَتَك؟ 163

الْفَصْل الثَّالِثُ

البِنَاء الدَّاخِليّ للسُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة 169

• تَمْهِيد 171

• المَبْحَث الأَوَّل: الرِّضَا الوظِيفِيّ وبنَاء السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة 173

• مَفْهُوم الرِّضَا الوَظِيفيّ 173

• طُرُق قِياس الرِّضَا الوَظِيفيّ 177

• الرِّضَا الوَظِيفيّ وتَأْثيرُه على سُمْعَة المُنَظَّمَة 179

• المَبْحَث الثَّاني: القِيَادَات الإِدارِيَّة.. النَّزَاهَة الشَّخصيَّة وسُمْعَة المُنظَّمَة 183

• مَفْهُوم القِيَادَة الإدَارِيَّة 183

• تَأْثِير القِيَادَة الإِدَارِيَّة على الأداء العَامّ للمُنَظَّمَة 186

• دَوْر الإِدَارة النَّزِيهَة في بِنَاء سُمْعَة المُنَظَّمَة 190

• المَبْحَث الثَّالِث: نَزَاهَة المُتَعَامِلين والوُكلاء وسُمْعَة المُنَظَّمَة 197

• التِزَامات الوَكِيل التِّجارِيّ وتَأْثيرُها على سُمْعَة المُنَظَّمَة 199

الْفَصْل الرَّابِعُ

إِدارَة الأَزْمَة وأَثَرُها على السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة للمُنَظَّمَة 207

• تَمْهِيد 209

• المَبْحَث الأَوَّل: إِدارَة الأَزَمات ومَرَاحِلها 213

• مَفْهُومَا "الأَزْمَة" و"إِدَارَة الأَزْمة" 213

• أَنْوَاع الأَزَمَات ومَرَاحِلها 216

• العَلَاقَة بَيْن إِدَارَة الأَزْمَة وإِدَارَة السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة 226

• المَبْحَث الثَّاني: إِدَارَة الأَزْمَة على مُسْتَوى المُوَظَّفين وبِنَاء الثِّقَة معهم 233

• الثِّقَة والتَّمْكِين يُسهمان في حلّ الأَزَمَات 236

- المَبْحَث الثَّالث: **إدَارَة الأَزْمَة وبِنَاء الثِّقَة على مُسْتَوى الجُمْهُورِ** 241
  - اسْتِرَاتِيجيَّات التَّعامُل مع الجُمْهُور 243
  - إدَارَة الأَزَمَات وثِقَة المُتَعَامِلين والمُتَعَاوِنين 249
- المَبْحَث الرَّابع: **خُطُوات فعّالة في التَّوَاصُل وإِدَارَة الأَزَمَات** 253
  - أَهَمِّيَّة النَّاطِق الإعْلَامِيّ في المُنَظَّمَة 255
  - دَوْر «النَّاطِق الإعْلَامِيِّ» في تَحْسِين سُمْعَة المُنَظَّمَة 256
  - دَوْر «النَّاطِق الإعْلَامِيِّ» للمُنَظَّمَة أثناء الأَزَمَات 258
  - إدَارَة الأَزَمَات والعَلَاقَات مع المُنَافِسِين 261

الفَصْل الخَامِس

العَلَاقَات المُجْتَمَعِيَّة وسُمْعَة المُنَظَّمَة 265
- تمْهِيد 267
- المَبْحَث الأَوَّل: **اسْتِرَاتِيجيَّات العَلَاقَات العامَّة لبِنَاء السُّمْعَة** 271
  - العَلَاقَات العامَّة وسُمْعَة المُنَظَّمَة 271
  - أَبْعَاد إدَارَة سُمْعَة المُنَظَّمَة 273
  - اسْتِرَاتِيجيَّات العَلَاقَات العامَّة 295
  - مَرَاحِل التَّخطِيط الاسْتِرَاتِيجِيّ للعَلَاقَات العامَّة 303
  - تَصْنِيفات أُخْرَى لمَرَاحِل التَّخْطِيط الاسْتِرَاتِيجِيّ للعَلَاقَات العامَّة 312
  - أَنْشِطَة العَلَاقَات العامَّة مع الجُمْهُور الدَّاخِلِيِّ 315
- المَبْحَث الثَّاني: **علَاقَات المُنَظَّمَة بالجِهات الحُكُومِيَّة** 321
- المَبْحَث الثَّالث: **العَلَاقَات المُجتمعيَّة وعلَاقَة المُنَظَّمَة بمُنَظَّمَات المُجْتَمَع المدَنِيِّ** 327
- المَبْحَث الرَّابع: **عَلَاقَة المُنَظَّمَة بالعُمَلَاء والزَّبَائِن والجُمْهُور العَامِّ** 335
  - مُكَوِّنَات العَلَاقَة بَيْن المُنَظَّمَة والعُمَلَاء 338
  - إدَارَة وَلَاء العُمَلَاء 346

- العَميل الغَاضِب أحد أَدَوَات هَدْم السُّمْعَة المُؤَسَّسِيَّة 356
- عَلَاقَة المُنَظَّمَة مع الجُمْهور العَامِّ 365

الفَصْل السَّادِس

الإِعْلَام وسُمْعَة المُنَظَّمَة 373

- تمَهْيد 375
- المَبْحَث الأَوَّل: **وَسَائِل التَّوَاصُل الاجْتِمَاعِيّ.. التَّارِيخ والتَّطَوُّر والتَّأْثِير** 377
- المَبْحَث الثَّاني: **الاسْتراتِيجيَّة الإِعْلَاميَّة للمُنَظَّمَة.. الأَهْدَاف والمُحَدِّدَات** 387
- المَبْحَث الثَّالِث: **الإِدَارَة الإِعْلَاميَّة للمُنَظَّمَة.. التَّشْكِيل والمَهَامُّ** 395
  - مَهامّ إِدَارَة الاتِّصالات والإِعْلَام بالمُنَظَّمَة 399
  - إِدَارَة سُمْعَة المُنَظَّمَة عَبْر الإنترنت 401
  - فَرِيق إِدَارَة الأَزَمَات 406
- المَبْحَث الرَّابِع: **الوَسَائِط الإِعْلَاميَّة للمُنَظَّمَة** 409
  - وَسَائِل التَّوَاصُل الاجتِمَاعِيّ ومَزَايَاها 409
  - لماذا مَوَاقِع التَّوَاصُل الاجْتِمَاعِيِّ؟ 411
  - تَحَدِّيَات اسْتِخْدَام مَوَاقِع التَّوَاصُل الاجْتِمَاعِيِّ 414
- المَبْحَث الخَامِس: **تَحْسِين سُمْعَة المُنَظَّمَة في وَسَائِل الإِعْلَام** 421

الفَصْل السَّابِع

مَخَاطِر السُّمْعَة السَّيِّئَة وكيفيَّة إِدَارَتها 427

- تمَهْيد 429
- المَبْحَث الأَوَّل: **عَوامِل تكْوين السُّمْعَة السَّيِّئَة للمُنَظَّمَة** 431
  - تكرُّر الأَزَمَات 431
  - وسَائِل التَّواصُل الاجْتِمَاعِيِّ 434
  - عَدَم وَفَاء المُنَظَّمَة بالتِزَاماتها للجُمْهُور 439
  - المُوظَّفون 441

- المُنْتَج السَّيِّئُ 447
- التَّسْوِيق السَّيِّئُ 448
- إدَارَة علَاقَات العُمَلَاء السَّيِّئَة 449
- فُقْدَان البَيَانَات 451
- آليَّات اتِّخاذ القَرَارَات دَاخِل المُنَظَّمَة 453
- التَّغْيِيرَات الإداريَّةُ 455
- الشَّائعَاتُ 455
- الرِّشْوةُ 457
- **المَبْحَث الثَّاني: مُؤَشِّرَات ومَظَاهِر سُوء إدَارَة السُّمْعَة التَّنظِيمِيَّة** 461
  - أهَمّ مَظَاهِر ودلالات سُوء السُّمْعَة التَّنْظِيميَّة 461
- **المَبْحَث الثَّالِث: كيفيَّة التخلُّص من إرْث السُّمْعَة السَّيِّئَة بالمُنَظَّمَة** 465
  - خُطُوات إدَارَة مَخَاطِر السُّمْعَة 465
  - اسْتِرَاتِيجِيَّات اسْتِرْدَاد السُّمْعَة 469
  - مُرَاقبة السُّمْعَة 474
  - تَأْمِين مَخَاطِر السُّمْعَة 479
  - الإدَارَة الإِلِكْتْرُونِيَّة للسُّمْعَة السَّيِّئَة 481

الخَاتِمَة 487
خُلَاصَة واسْتِنْتَاجَات 489
قَائِمَة المَلَاحِق 495
المَرَاجِعُ 513
الفِهْرس 557


تليجرام
معنا
سور الأزبكية


تليجرام
مكتبة
غواص في بحر الكتب
محمد خطاب

في هذا الكتاب

من القضايا المعاصرة ذات الأهمية القصوى في الاقتصاد المعاصر قضية "القروض الدولية"؛ التي أصبحت منتشرة على نطاق عالمي واسع، بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية، ونشأت على إثرها مؤسسات التمويل الدولية الكبرى، مثل "صندوق النقد الدولي"، و"البنك الدولي"، وغيرهما من المؤسسات المالية العاملة في هذا المجال.

ولقد تناولت الدراسة باستفاضة ما يتعلق بعملية الإقراض والتمويل على المستوى الدولي، مع تحليل أثر القروض الدولية على اقتصادات الدول النامية، مع ذكر بعض التجارب الدولية الناجحة أو الفاشلة في مجال القروض، مع التركيز على الحالتين التركية والمصرية.

وقدَّمت الدراسة طائفةً من البدائل الاستراتيجية التي يمكن من خلالها معالجة الفجوة التمويلية التي تحتاج إليها الدول العربية والإسلامية لتوطين التنمية المستدامة ومعالجة الاختلالات الهيكلية في موازينها التجارية وموازناتها العامة، لعل أهمها؛ البورصة العربية الموحَّدَة، والتبادل التجاري، والمناطق التجارية المشتركة، وتفعيل أنظمة القَرْض الحسن، مع تحقيق التكامل الاقتصادي العربي الإسلامي، والاهتمام بصِيَغ التمويل الإسلامي، وخاصةً للدول العربية والإسلامية المزدهرة.


ISBN 978-605-7896-19-3